



UNIVERSIDAD DE CHILE

INSTITUTO DE LA COMUNICACIÓN E IMAGEN

ESCUELA DE PERIODISMO

**REALIDADES Y DESAFÍOS: LAS COMUNICACIONES  
INTERNAS EN EL INAPI**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE PERIODISTA**

NICOLÁS BARRERA ROMERO

PROFESORA GUÍA: SUSANA CÁCERES GONZÁLEZ

SANTIAGO, CHILE

2014

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer al Inapi por permitirme realizar el presente estudio en su organización y a todos los colaboradores que participaron, con la mejor disposición, en las diversas entrevistas, *focus groups* y en la encuesta. En particular, agradezco a Carla Vanelli, Encargada de Recursos Humanos, y Diego Ponce, por apoyarme en la gestión de reuniones con cada uno de los trabajadores.

También quiero agradecer de forma muy especial a Susana Cáceres González, mi profesora guía, por su apoyo, enseñanza y orientación en el desarrollo de este trabajo, el que no hubiese sido posible sin sus vastos conocimientos.

Agradezco a mi familia, por su apoyo incondicional en todo este proceso académico y profesional, el que comenzó en 2008 con mi ingreso a la Escuela de Periodismo de la Universidad de Chile. Sin ellos, no podría estar cerrando este ciclo vital.

Por último, agradezco a mis amigos, compañeros y a todos quienes, en distintos momentos de la vida, me alentaron a seguir la senda del periodismo y a desarrollar este proyecto.

## Tabla de Contenidos

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA EL ESTUDIO DE CASO</b> .....	<b>8</b>
2.1 La Comunicación Estratégica.....	9
2.2 Las Organizaciones .....	11
2.3 Teoría General de Sistemas: Todos para Uno. Uno para Todos. ....	13
2.4 Comunicación Interna .....	16
2.4.1 ¿Qué hace la comunicación interna?.....	19
2.4.2 Modelos de Comunicación Interna.....	21
2.4.3 ¿Quiénes son los Públicos Internos? .....	24
2.5 Identidad y Cultura Organizacional .....	26
2.6 Comunicación Interna y Gestión del Cambio .....	30
2.7 La Metodología para Estudiar al Inapi.....	33
<b>III. DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL</b> .....	<b>37</b>
3.1 Conociendo al Inapi .....	37
3.1.1 Misión, Visión y Valores .....	41
3.1.2 Áreas de Negocio.....	43
3.10 Objetivo Clima Laboral .....	92
3.10.1 Reconocimiento y desarrollo profesional.....	97
3.11 Análisis FODA .....	99
3.11.1 Características Internas .....	99
3.11.1.1 Fortalezas .....	99
3.11.1.2 Debilidades.....	100
3.11.2 Factores Externos.....	101
3.11.2.1 Oportunidades .....	101
3.11.2.2 Amenazas .....	102
3.2 El Proceso Comunicacional: El Perfil de los Públicos Internos .....	46
3.2.1 Las cinco audiencias .....	50
3.2.1.1 Dirección Nacional / Subdirectores.....	51
3.2.1.2 Subdirección Marcas .....	52
3.2.1.3 Subdirección Patentes .....	53
3.2.1.4 Subdirección Operaciones.....	54
3.2.1.5 Áreas de apoyo al negocio.....	55
3.3 Proceso Comunicacional: Flujos de Comunicación Interna.....	58
3.4 Proceso Comunicacional: Contenidos y Metas .....	61
3.5 Proceso Comunicacional: Rol de Líderes y Mandos Medios.....	65
3.6 Proceso Comunicacional: Medios de Comunicación Interna .....	68
3.6.1 Nuevos medios .....	70
3.6.2 Comunicación cara a cara: el otro medio .....	73
3.7 Objetivo de Información .....	76
3.8 Objetivo Cultura Organizacional .....	77
3.8.1 ¿Cómo son los colaboradores del Inapi? .....	80

3.8.2 Cultura Residual .....	83
3.9 Objetivo Gestión del Cambio .....	85
<b>IV. PROPUESTAS COMUNICACIONALES.....</b>	<b>103</b>
4.1 Objetivo de Información .....	103
4.1.1 Nuevos Medios.....	104
4.1.1.1 Sistematización de la Comunicación en Cascada (TeamBriefing)	110
4.2 Objetivo Cultura Organizacional .....	112
4.3 Objetivo Gestión del Cambio .....	114
4.4 Objetivo Clima Laboral .....	115
<b>V. CONCLUSIONES.....</b>	<b>117</b>
<b>VI. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>123</b>
<b>VII: Anexos .....</b>	<b>129</b>

## INDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

<b>Figura 1: Modelo de Análisis .....</b>	<b>34</b>
<b>Figura 2: Sexo de los colaboradores. ....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 3: Rango etario.....</b>	<b>48</b>
<b>Figura 4: Tiempo en la organización.....</b>	<b>48</b>
<b>Figura 5: Cargo que desempeñas. ....</b>	<b>49</b>
<b>Figura 6: Mapa de Público Internos. ....</b>	<b>56</b>
<b>Figura 7: Mapa de Flujos.....</b>	<b>58</b>
<b>Figura 8: Semáforo de contenidos .....</b>	<b>63</b>
<b>Figura 9: Nuevos medios de Comunicación.....</b>	<b>71</b>
<b>Figura 10: Medios de Comunicación Interna.....</b>	<b>108</b>

## RESUMEN

El Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI), perteneciente al Ministerio de Economía, ha vivido importantes cambios en la última década, los que van desde su paso de Departamento a Instituto hasta su cambio de oficinas, el que se efectuó en 2012.

A través de entrevistas semiestructuradas, *focus groups* y una encuesta, se realizó un diagnóstico de comunicaciones internas en esta organización, con el fin de conocer los flujos de información y determinar qué sucede con los otros objetivos de la comunicación interna: clima laboral, gestión de cambio y cultura organizacional.

Los resultados obtenidos a lo largo del proceso mostraron que la Comunicación Interna en la organización tiene serias complicaciones, ya que la información no es atinente, oportuna y planificada. Esto ha llevado a que medios informales de comunicación, como el rumor, ganen espacio y legitimidad entre los colaboradores. Además, la falta de comunicación cara a cara ha derivado en desconfianza y ha llevado a la institución a un alto nivel de tensión en su clima laboral.

## **I. INTRODUCCIÓN**

Saber qué, cómo y a quién comunicar es fundamental en las organizaciones, para que los colaboradores estén al tanto de los procesos operativos y estratégicos que se viven en sus lugares de trabajo, evitando así ambigüedades que puedan generar ruido. Además, la planificación de los mensajes clave y su respectiva bajada apoyan la gestión de la alta dirección y mandos medios.

Con el paso del tiempo, tanto organismos sin fines de lucro como instituciones del Estado se han visto en la necesidad de planificar y gestionar sus comunicaciones, debido al aumento en la demanda de información por los grupos respectivos de interés.

En el presente estudio se realizó un diagnóstico de comunicaciones internas en una institución que ha tenido un gran crecimiento y una serie de cambios en los últimos años: el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (Inapi).

Desde su creación en 2009, el Inapi ha experimentado un rápido crecimiento e importantes cambios, como el traslado a

nuevas dependencias y la inminente aprobación de una renovada Ley de Propiedad Industrial. Sin embargo, estos procesos pueden generar potencialmente ruido al interior de la organización.

En este marco es en donde la Comunicación Interna juega un rol clave, ya que ésta no se trata sólo de la revista interna o del intranet, sino que es la base para impulsar cambios internos, alineamientos corporativos y cimentar una cultura organizacional.



## II. FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA EL ESTUDIO DE CASO

### 2.1 La Comunicación Estratégica

En los últimos años, la comunicación estratégica ha cobrado una gran relevancia en las organizaciones medianas y grandes. Ésta ya no sólo se preocupa de los flujos de información, sino que también del posicionamiento de la marca e imagen con los públicos externos y de la generación de cultura, identidad, alineamiento organizacional y fortalecimiento del clima laboral de los *stakeholders* internos, entre otros.

El concepto stakeholders fue usado por primera vez por R. Edward Freeman, quien lo define como:

“Cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o que es afectado por el logro de los objetivos de una organización (grupos de interés público, grupos de protesta, agencias gubernamentales, asociaciones de comercio, competidores, sindicatos, así como segmentos de clientes, accionistas y otros). También se podría definir como: cualquier grupo o individuo identificable respecto

del cual la organización es dependiente para su supervivencia (empleados, segmentos de clientes, ciertos proveedores, agencias gubernamentales clave, accionistas, ciertas instituciones financieras, y otros)”<sup>1</sup>.

En tanto, sobre la comunicación estratégica, Eugenio Tironi y Ascanio Cavallo dirán que: “es la práctica que tiene por objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos”<sup>2</sup>.

Estos expertos aseguran que “la tarea de la comunicación estratégica es proyectar la identidad de las organizaciones en una imagen que suscite confianza en su entorno relevante y adhesión en su público objetivo”<sup>3</sup>.

La comunicación estratégica se ha convertido en una herramienta aplicable a todo tipo de organizaciones: empresas, fundaciones, entidades del Estado, instituciones religiosas, etc. Sin embargo, quienes más se han preocupado de esta área, en especial de las Comunicaciones Internas, es el mundo privado.

---

<sup>1</sup> R. EDWARD FREEMAN. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. 1983.

<sup>2</sup> TIRONI, EUGENIO Y CAVALLO, ASCANIO (2004). Comunicación Estratégica. Vivir en un mundo de señales. Santiago, Taurus. P.33

<sup>3</sup> Ibid. P.33

Cabe agregar que una de las características de la comunicación estratégica es su visión de mediano y largo plazo:

“(…) La comunicación estratégica actúa en y para el conjunto de relaciones de no-mercado (*non-marketrelations*) que afectan la vida de una organización: regulación, ambiente político, tendencias culturales, clima moral y otros. La denominación <<estratégica>> viene de su perspectiva de mediano y largo plazo, por una parte, y del hecho de que está al servicio directo de los intereses más perdurables de las organizaciones”<sup>4</sup>.

## **2.2 Las Organizaciones**

Antes de seguir adentrándonos en las comunicaciones, es necesario entender qué es una organización. Estas, independientemente de si son públicas o privadas, financieras o religiosas, tienen algunos denominadores comunes.

---

<sup>4</sup> Ibid. P.35

Una de las definiciones de estas la entrega Edgar Schein, quien dice que “una organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y un objetivo común y explícito mediante la división de funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad”<sup>5</sup>.

En esta misma línea es posible hablar de los grupos, los que son definidos por Robbins y Judge, como dos o más personas que interactúan, son interdependientes y se han unido para alcanzar ciertos objetivos particulares y comunes. Dentro de estos se encuentran los grupos formales.

“Un grupo formal es el que define la estructura de la organización, mediante ciertas asignaciones de trabajo en las que se establecen actividades. En los grupos formales, las metas de la organización estipulan las conductas que se pueden observar y se dirigen a alcanzarlas”<sup>6</sup>.

Siguiendo en la misma línea de Robbins y Judge, estos se pueden subdividir en dos: grupos de mando y de trabajo. Los

---

<sup>5</sup> SCHEIN, EDGAR (1988). Organizational Culture

<sup>6</sup> ROBBINS, STEPHEN P., Comportamiento Organizacional, Pearson-Prentice Hall, 10ª ed., 1994. P 293.

primeros son determinados por los organigramas, los que son formados por subordinados que dependen directamente de un administrador dado. En tanto, los segundos también son determinados por la organización y están constituidos por las personas que trabajan unidas en la ejecución de una actividad laboral.

En los próximos capítulos veremos cómo los grupos conforman distintas subculturas, las que coexisten dentro del “paraguas” de la cultura organizacional.

### **2.3 Teoría General de Sistemas: Todos para Uno. Uno para Todos.**

Las organizaciones no son grupos inertes e inmóviles, sino que están constantemente interactuando entre sus elementos internos y con el entorno, por ejemplo, con clientes - usuarios, organismos reguladores, la competencia, entre otros.

Lo anterior lleva a pensar que estas se comportan como sistemas, en los que sus elementos se organizan para alcanzar un determinado fin. Ello permite entenderlas bajo el prisma de

la Teoría General de Sistemas (TGS), idea que fue acuñada por el biólogo y filósofo Ludwig von Bertalanffy.

Bertalanffy define sistema como:

“Un complejo de elementos interactuantes. Agrega también, que sistema es un modelo de naturaleza general, esto es, un análogo conceptual de algunos rasgos muy universales de entidades observadas. Sistema alude a características muy generales compartidas por un gran número de entidades que acostumbraban ser tratadas por diferentes disciplinas. Por último, acota, un sistema puede ser definido como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí y con el medio circundante”<sup>7</sup>.

Bajo esta premisa, se podría decir que en una organización las metas no se consiguen solamente a través del trabajo individual, sino que son el fruto de los esfuerzos personales en sincronía con el equipo/área de trabajo.

---

<sup>7</sup> CASTRO, BERNARDO (2007). Análisis Organizacional desde la Teoría General de Sistema. P.95  
<[http://www.pensamientocomplejo.com.ar/docs/files/Bernardo\\_AlonsoCastro\\_TesisDoctorado\\_Teoria-General-de-Sistema.pdf](http://www.pensamientocomplejo.com.ar/docs/files/Bernardo_AlonsoCastro_TesisDoctorado_Teoria-General-de-Sistema.pdf)> [Recuperado el 21 de abril de 2013]

En otras palabras, “el credo central del punto de vista de los sistemas es el enunciado de que el todo es más que la suma de las partes”<sup>8</sup>.

Otra visión más cercana a las Ciencias Sociales es la que entregan Katz y Kahn:

“Ellos conciben a las organizaciones como sistemas abiertos, sensibles, con capacidad para crecer y autoreproducirse y con capacidad de respuesta, en constante intercambio con el medio ambiente que los rodea. Las organizaciones son sistemas abiertos, ya que mantienen una interacción activa y un constante intercambio de materia, energía e información con su entorno: ingresan “inputs” al sistema, los transforman dentro de sus límites<sup>4</sup> y los devuelven al entorno en forma de “outputs”, siendo en esta interrelación donde se define la subsistencia de la organización”<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> ROGERS, E. Y AGARWALA - ROGERS, R. (1980). La Comunicación en las organizaciones. México: McGraw-Hill. P.52.

<sup>9</sup> Katz, D. & Kahn, R. (1986). *Psicología Social de la Organizaciones* en Ávila, A. *Las Organizaciones como sistemas sociales complejos*. <<http://www.integracion-academica.org/10-volumen-1-numero-2-2013/25-las-organizaciones-como-sistemas-sociales-complejos>>

Por ejemplo, si bien en una empresa inmobiliaria el *core business* es la venta de las propiedades, esta acción no depende sólo del área Comercial, sino que también está íntegramente ligada a la atracción de clientes por parte del departamento de Marketing, el reclutamiento de buenos vendedores y una atractiva política de compensaciones por Recursos Humanos. Así, cada una de éstas son piezas de un engranaje que, en conjunto, mueven toda una maquinaria.

## **2.4 Comunicación Interna**

Las organizaciones, tal como señala la TGS, tienen una tendencia entrópica, es decir, que tienden al caos y la muerte. Si las variables que pueden llevar a esto, tanto a nivel interno o externo, no se controlan o no se tiene conciencia de ellas, son una potencial fuente de crisis.

Algunas de las raíces de la inestabilidad pueden ser tanto internas como externas, es decir, desde una serie de rumores de fusión hasta una denuncia por un producto contaminado. En este marco, la Comunicación Interna juega un papel muy importante



“La comunicación interna también persigue otros fines u objetivos como: la mejora de la imagen de la organización entre los propios empleados, el conocimiento de la realidad empresarial (nadie ama lo que desconoce), la cohesión laboral, el fomento de la cultura corporativa, la amortiguación de la rumorología, el abordaje de situaciones de crisis, incentivar la innovación, la calidad del proceso productivo y, de forma especial, el éxito de los cambios internos. Además, la comunicación interna satisface el derecho a la información y la libertad de expresión de los empleados (...) El coste de no comunicar los cambios suele ser muy elevado. La ausencia de información deja paso a los rumores, la incertidumbre, el descenso de productividad, la desintegración de la plantilla y la falta de credibilidad del equipo directivo”<sup>10</sup>.

Desde una perspectiva empresarial, la Comunicación Interna aportará en los procesos de cambio y a adaptar a los colaboradores al dinamismo de los mercados:

---

<sup>10</sup> ÁLVAREZ MARCOS, JOSÉ. El Poder de la Comunicación Interna. Universidad de Sevilla 2002.

<<http://www.personal.us.es/jmarcos/Documentos/Revista%20Sphera.doc>>

“En la actividad de una empresa, la Comunicación Interna responde a la necesidad específica de las empresas de motivar e integrar a sus empleados en un entorno empresarial que a veces es cambiante. Desde este punto de vista, se trata de una herramienta que permite transmitir los objetivos a toda la organización, difundir sus políticas y construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación. Es, además, un agente de cambio, ya que apoya y facilita la introducción de nuevos valores o pautas de gestión y la alineación de los empleados con los objetivos empresariales”<sup>11</sup>.

Al igual que en un grupo, el que una organización consiga sus metas requiere de coordinación interdepartamental y de un flujo constante de comunicación, ya que si esta no es efectiva, produce ineficiencia en los procesos y ruido.

“Desde el punto de vista operativo, la Comunicación Interna permite a la organización mantener la coordinación entre sus distintos departamentos, favoreciendo así la integración y el

---

<sup>11</sup> BERCERUELO, BENITO (2011). Comunicación Interna en la Empresa. Claves y Desafíos. 1º Edición. Madrid: WoltersKluwer España, 2011. P.31.

logro de los objetivos estratégicos y la eliminación de tensiones y conflictos en las relaciones interpersonales”<sup>12</sup>.

#### **2.4.1 ¿Qué hace la comunicación interna?**

La Comunicación Interna ya no es sólo el envío de correos electrónicos corporativos (*mailings*) o la gestión de los medios internos, sino que se ha convertido en una administración estratégica de las comunicaciones hacia los públicos internos.

“Las raíces de los problemas con los que se enfrenta la Comunicación Interna son muy dispares, ya que se trata de una tarea multidisciplinar en la que se manejan contenidos variados y complejos. Unos son de carácter racional (objetivos trazados, presupuestos a cumplir, planes de actuación, contenido de negocio...), pero otros son fundamentalmente afectivos (valores, motivación, sentimiento de pertenencia), y ello convierte a la Comunicación Interna en una actividad altamente implicativa, que es genuinamente

---

<sup>12</sup> Ibid, P.32.

biunívoca y que requiere la participación y el concurso de una parte muy importante de la organización”<sup>13</sup>.

La comunicación interna abarca un gran abanico de mensajes, los que se pueden subdividir en generales – aquellos que se envían para informar a toda la plantilla sobre la marcha de la empresa – o en segmentados.

“La Comunicación Interna es una actividad que de nada sirve si no se personaliza, si no se estudian convenientemente las necesidades de cada organización y sus circunstancias específicas, porque la comunicación es un ‘traje a medida’”<sup>14</sup>

La personalización de la Comunicación Interna hace inviable la implementación de estrategias estándar en diversas organizaciones, ya que antes se necesita conocer a cabalidad a la organización y sus públicos internos, para así implementar tácticas comunicacionales efectivas.

---

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> Ibid, P.93.

## 2.4.2 Modelos de Comunicación Interna

Si bien las estrategias de Comunicación Interna no pueden ser estándar, hay algunos modelos que se han aplicado y se aplican transversalmente en organizaciones. Uno de ellos es el que se basa en el “ocultamiento” constante de información.

“Lejos van quedando dos modelos de comunicación que imperaron en el mundo empresarial a lo largo del siglo pasado y cuyas rémoras siguen todavía tentando a ciertos empresarios cuando se ven inmersos en coyunturas críticas. El primero de esos modelos se basaba en el consciente y premeditado afán de practicar un oscurantismo total y absoluto en todo lo relacionado con la vida de la empresa. Este modelo responde a la tradicional y muy arraigada visión que sostiene que ‘toda información es poder’ y, por ello, cuanto menos información tenga el empleado y cuanto menos conozca lo que de verdad ocurre al interior de su empresa, mejor. En la historia empresarial no ha sido fácil

superar esta etapa tan prolongada en la que la comunicación era algo casi inexistente”<sup>15</sup>.

Otra de las corrientes que ha quedado en el pasado es aquel modelo basado en la completa y total entrega y fidelidad del colaborador con la organización, la que no dejaba espacio para la crítica.

“Al hilo de los cambios operados en la sociedad en general y del paulatino descrédito de ese llamado por algunos ‘modelo autoritario’, se pasó a practicar en la mayoría de las empresas un modelo de Comunicación Interna basado en la propaganda y el dogma de las excelencias de la compañía y de quienes la dirigían. Este modelo, tan superado como el anterior, partía del mismo concepto paternalista dominante y echaba mano, en este caso, de la ‘fe ciega’ con la que los empleados debían escuchar a la empresa”<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Ibid, P. 26 – 27.

<sup>16</sup> Ibid 26-27.

En la actualidad, el modelo que está primando en las organizaciones es aquel basado en el *feedback*, es decir, en el que prevalece la bajada de mensajes comunicacionales con su correspondiente retroalimentación. Esto responde también a la concepción más moderna de la horizontalidad de la organización –incorporando estructuras en red o matriciales-, en el que líderes, mandos medios y colaboradores trabajan en un ambiente de confianza y camaradería para alcanzar las metas.

“En ambos modelos mencionados la comunicación era, por supuesto, unidireccional: de arriba abajo. Sin embargo, hoy parece claro que difícilmente hay comunicación cuando lo que el emisor hace es ‘hablar a la pared’. En el caso de la Comunicación Interna en el seno de las empresas tiene que haber un diálogo entre las partes (la dirección y los trabajadores), un constante *feedback* entre ellas. Eso es lo que define a la comunicación frente a la mera información, algo que el emisor difunde, pero sin la intención de iniciar un diálogo con el receptor al que va dirigido el

mensaje. Y esta comunicación, la bidireccional, es la que consigue que los empleados se sientan integrados en sus proyectos y motivados para lograr los objetivos del plan de negocio. Para ello, será crucial la aplicación de un sólido sistema de Comunicación Interna, propiciado y alentado desde la dirección, que colabore con el resto de los departamentos para elaborar soportes bien diseñados y gestionados, y a través de los cuales los empleados puedan estar debidamente informado y aportar sus opiniones y sugerencias”<sup>17</sup>.

### **2.4.3 ¿Quiénes son los Públicos Internos?**

Una de las primeras tareas que debe realizar un equipo de Comunicaciones Internas es segmentar y caracterizar a sus públicos internos, es decir, conocer quiénes son los integrantes que conforman la organización; cuáles son sus necesidades de

---

<sup>17</sup> Ibid P.32.



información; sus conductas de uso de los medios internos; problemas presentes y potenciales, entre otros.

“En el seno de las organizaciones, el principal *stakeholder* lo conforma el conjunto de empleados. Y dentro de la plantilla, como subgrupo esencial, hay que dedicar un trato específico hacia el equipo formado por los directivos y altos niveles profesionales, cuya identificación con los objetivos de la compañía es fundamental y sus responsabilidades son decisivas en la gestión del talento y sus departamentos. También deberá ser singular el trato que se le brinde a los representantes sindicales que actúan en el interior de la empresa ejerciendo, de forma reglada, tareas en defensa de los intereses de los trabajadores”<sup>18</sup>.

Además de los públicos internos que están fijados en la organización, también se deben considerar en una estrategia de comunicaciones a aquellos que pueden colaborar con las tareas de la empresa (*freelance*) o ciertos socios estratégicos. Si bien estos son externos, afectan directamente a las metas

---

<sup>18</sup>Ibid. P.41.

de la organización y necesitan estar alineados con las áreas internas.

“Para concluir el repaso de destinatarios de la Comunicación Interna deberemos completarlo aludiendo a esos otros dos *stakeholders* que estando físicamente fuera de las empresas, sostienen, no obstante, con ellas una relación muy directa: los colaboradores externos que aportan su trabajo y conocimientos sin pertenecer a la plantilla; y los proveedores, tal vez el grupo que en menor medida participa del cotidiano latir interno de las compañías, pero cuya aportación a los procesos productivos es igualmente básica”<sup>19</sup>.

## **2.5 Identidad y Cultura Organizacional**

No sólo la entrega de un determinado mensaje es el papel de la Comunicación Interna, sino que éste va mucho más allá. Una de sus tareas es el reforzamiento de la identidad organizacional.

---

<sup>19</sup> Ibid P.44.

“(Además de informar...) La comunicación estratégica se encarga de 1. Diseminar la identidad en el seno de las organizaciones mediante el ejercicio sistemático de la comunicación organizacional (también llamada <<comunicación interna>>); y 2. Transformar los rasgos e identidad característicos de una organización en símbolos o señales que puedan ser comunicados sistemáticamente a públicos externos relevantes”<sup>20</sup>.

En línea con lo anterior, los autores agregan: “(La identidad) refleja simultáneamente dos cosas: la constitución de una organización, con todos los rasgos que le dan carácter de tal, y la manera en que ella se concibe y se ve a sí misma, incluyendo la manera en que desea ser percibida por sus audiencias relevantes”<sup>21</sup>.

Si bien la dirección puede elaborar un cierto constructo identitario, esta identidad no es exclusiva de las cúpulas, sino

---

<sup>20</sup> TIRONI, EUGENIO Y CAVALLO, ASCANIO (2004). Comunicación Estratégica. Vivir en un mundo de señales. Santiago, Taurus. P.38.

<sup>21</sup> Ibid.P.81.

que es permeable y el resto de la organización también aporta en su construcción.

“La identidad se forja de modo gradual y, como la imagen, se tiende a reproducir automáticamente, a menudo al margen de la voluntad de la dirección de las organizaciones (...) además, se emplaza en la mente de las personas que forman la organización; está presente en su historia, prácticas, hábitos y costumbres, estilos de funcionamiento, líderes formales e informales, productos o servicios, arquitectura de instalaciones y vestimenta de funcionarios; y está latente en sus proyectos y proyecciones, sueños y metas. A todo esto se le da el nombre de <<cultura organizacional>>: allí vive y se genera la identidad de una organización”<sup>22</sup>.

En cuanto a la cultura organizacional, ésta se puede entender de la siguiente manera:

“Al parecer, son muchas las personas que están de acuerdo que el concepto de cultura

---

<sup>22</sup> Ibid.

organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otra. Este sistema de significados compartidos, cuando se analiza más de cerca, origina la serie de características centrales que valora la organización”<sup>23</sup>.

En la misma línea anterior, uno de los elementos que influyen en la cultura es la identidad de los miembros de la organización. “Éste es el grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales”<sup>24</sup>.

Otra definición entiende a la cultura como: “es la suma de las prácticas, creencias, símbolos, ritos, valores y expectativas acerca de lo que se considera adecuado, que priman mayoritariamente en una institución. Es ‘cómo se hacen las

---

<sup>23</sup> ROBBINS, STEPHEN P. Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones. Sexta Edición, 1994. P.620.

<sup>24</sup> Ibid.

cosas aquí', y se traduce en prácticas concretas y cotidianas, negativas o positivas"<sup>25</sup>.

## **2.6 Comunicación Interna y Gestión del Cambio**

Otra de las tareas de la Comunicación Interna es apoyar en los procesos de cambio que vive una organización, los que pueden ir desde un cambio de instalaciones físicas hasta la creación de una nueva unidad. Esto, con el fin de generar el menor ruido interno.

"Si la gestión del cambio en empresas es difícil, toma tiempo, y no siempre tiene éxito, las naturales restricciones del sector público hacen que esta aventura sea doblemente difícil y lenta, y con tasas de éxito aún menores"<sup>26</sup>.

Tal como señala Weissbluth, las trabas propias de los organismos públicos hacen que los procesos de cambio sean más lentos y difíciles de llevar a cabo. Además, están sujetos a la temporalidad con que cierto grupo político detenta el poder.

---

<sup>25</sup> WAISSBLUTH, MARIO (2008). Gestión del Cambio en el Sector Público. <<http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/109%20ceges%20MW.pdf>> [Recuperado el 21 de abril de 2013]. P.2

<sup>26</sup> Ibid.

“Por lo general, toda institución pública o privada enfrenta obstáculos para cambiar las cosas. La mayor parte de las veces éstos se relacionan con el escepticismo, y con la dificultad y tiempo requerido para transformar culturas, hábitos y prácticas de trabajo”<sup>27</sup>.

Cualquier cambio interno genera resistencia en los colaboradores. Y es que si bien éste puede traer muchos beneficios, el cambio en el *statu quo* genera ruido e incertidumbre.

“En el caso del sector público se suman, o más bien se multiplican y potencian, las restricciones políticas, la necesidad de realizar estos cambios a la vista del público y la prensa, presiones externas, múltiples *stakeholders* con agendas contradictorias, presiones de sectores políticos por proteger los cargos de sus afiliados cualquiera sea su desempeño, dificultades en la modificación de normas y leyes, rigideces presupuestales y administrativas, o en el peor

---

<sup>27</sup> Ibid. 2 - 3

caso, capturas institucionales difíciles de romper”<sup>28</sup>.

Las dificultades del sector público en cuanto a los múltiples intereses, hace que al momento de generar una estrategia comunicacional se deban considerar estos factores. Y es que hay una amplia gama de públicos a los que se les debe considerar, cada uno con sus discursos y posturas.

“En las instituciones públicas, (...) los funcionarios hacen y creen lo que les dice el jefe directo, y no hacen ni creen lo que no les dice el jefe directo... aunque lo diga el Ministro. Por ende, la transmisión de la nueva visión y el proyecto de cambio sólo pueden hacerse por comunicación personalizada, en pequeños grupos y en ‘cascada’. El directivo superior conversando francamente con sus subordinados directos, estos a su vez con los subordinados de 3er nivel, y así sucesivamente, y repetidamente. Por cierto, nada perjudica más el proceso de cambio que una conducta de las autoridades inconsistente con la nueva visión (...) Lo anterior no significa que el

---

<sup>28</sup> Ibid.



proceso de cambio deba ser vertical, autoritario y sin participación de los funcionarios. La cúpula, en las conversaciones en cascada, va recogiendo la retroalimentación de los funcionarios y perfeccionando el modelo continuamente”<sup>29</sup>.

## **2.7 La Metodología para Estudiar al Inapi**

Para realizar el presente diagnóstico, se realizaron entrevistas semiestructuradas y *focus groups* (grupos focales de conversación), para tener una mirada interna cualitativa, y una encuesta, la que aportó datos cuantitativos sobre las comunicaciones en la organización. Lo anterior se realizó durante septiembre de 2012 a abril de 2013, ya que la contingencia de la organización (vacaciones, falta de personal y un paro) hizo imposible realizar el levantamiento con mayor rapidez.

Para el presente diagnóstico y considerando las características de la organización y sus procesos – los que se detallarán más adelante -, se usó el siguiente modelo, el que considera el Proceso Comunicativo y los Objetivos de la

---

<sup>29</sup> Ibid. P.6.

Comunicación Interna, todos ellos con el fin de generar alineamiento al interior de la organización:

**Figura 1: Modelo de Análisis**



Este modelo de diagnóstico es creado y aplicado por la consultora *Internal*, especialista en comunicaciones internas, y se ha aplicado en diversas organizaciones público – privadas. Además, se ha expuesto en diferentes congresos, tal como el Encuentro de Comunicaciones Internas de Uruguay en 2013.

“*Internal* realiza un diagnóstico de comunicación interna basada en el modelo 4G (del inglés *goal*, objetivos), desarrollado por la

consultora Susana Cáceres G., a través de su experiencia en diferentes empresas.

Este diagnóstico busca en la organización cómo la comunicación interna está logrando los 4 objetivos de la comunicación interna (Información, Cultura Organizacional, Gestión del Cambio y Clima Laboral), además de definir públicos, flujos, rol del líder, ruidos y otros aspectos fundamentales en el análisis de la comunicación interna.

El diagnóstico se realiza a través de grupos focales, entrevistas semiestructuradas, encuestas, entre otras herramientas de análisis, dependiendo de las características de cada empresa<sup>30</sup>.

Se entrevistó a un total de nueve personas, las que corresponden a:

- Examinador Marcas
- Examinador Patentes
- 2 Subdirectores

---

<sup>30</sup> INTERNAL. Diagnóstico 4G.  
<<http://www.internal.cl/index.php/servicios/formacion-en-comunicacion-interna>>  
[Recuperado el 28 de diciembre de 2013]

- Director Nacional
- Miembro de la Dirección Nacional
- Colaborador RRHH
- 2 jefes de departamento

En tanto, se realizaron cinco *focus groups*:

- Subdirección de Marcas
- Subdirección de Patentes
- Subdirección de Operaciones
- Subdirección de Administración y Finanzas + Jurídica
- Departamento Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)

La encuesta, que estuvo abierta durante un mes, se realizó vía online, ya que todos los colaboradores de la organización tienen acceso a computador. La invitación se envió a las casillas de correo electrónico corporativo, con un recordatorio a los quince días. En total, hubo un total de 88 respuestas – en un universo de 174 personas -, por lo que la representatividad de este instrumento corresponde a un 50,5%.

### III. DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL

#### 3.1 Conociendo al Inapi

Si bien el Inapi es una organización joven, ésta es la heredera de más de un siglo de historia. Tal como señala el libro Historia Gráfica de la Propiedad Industrial en Chile, el primer hito en esta materia se vive en 1833, año en que la Constitución Política garantiza a autores e inventores la propiedad exclusiva de descubrimientos y producciones.

“En un comienzo fue el propio Presidente de la República el encargado de otorgar patentes de invención emanadas desde el Ministerio del Interior y, más adelante, a través del Ministerio de Industrias y Obras Públicas. Posteriormente, se creó la Oficina de Propiedad Industrial, que reunió en una sola institución la administración del registro de marcas y patentes. El 9 de septiembre de 1840 se promulgó la Ley sobre ‘Privilegios Exclusivos’, normativa que por primera vez reguló los derechos de Propiedad Industrial en Chile”<sup>31</sup>.

---

31 INAPI (2010). Historia Gráfica de la Propiedad Industrial en Chile. Santiago, segunda edición. P. 19 - 20

La primera patente de invención entregada en nuestro país fue concesionada a Andrés Blest, quien en 1840 introdujo en Valparaíso un Método para hacer el ron en Chile.

En 1874 se abre un registro para inscribir marcas de fábrica o de comercio, tanto nacionales como extranjeras. Tres años más tarde, se inscribe la marca Santa Rosa de Los Andes, concedida a Napoleón Meneses para la fabricación de vinos y licores en Los Andes. Éste es el registro de marca más antiguo del que se tiene memoria<sup>32</sup>.

Si bien en 1953 el DFL N°88 organiza al Ministerio de Economía, del que dependería el Departamento de Industrias, ya en 1960 la propiedad industrial tomaría un mayor rango institucional. En este año, la resolución N°299 crea el Departamento de Propiedad Industrial (DPI).

Cuarenta años más tarde, en el año 2000, ingresa al Congreso el proyecto de Ley que crea al Instituto Nacional de Propiedad Industrial (Inapi). Sin embargo, recién el 1 de enero de 2009 entra en funcionamiento esta institución.

---

<sup>32</sup> Op. Cit. P.16

Desde 2009 hasta mediados de 2012, el Inapi operó en dos edificios en calle Moneda. Recién a partir del 3 de julio de 2012 toda la organización, compuesta por cerca de 174 colaboradores, se unió en una sola dependencia, la que se ubica en Av. Libertador Bernardo O´Higgins 194.

El Inapi actualmente es liderado por Maximiliano Santa Cruz, director nacional de la institución, y sus principales unidades de negocio son la Subdirección de Marcas y la Subdirección de Patentes.

Tal como lo señala el Balance de Gestión Integral Año 2012 del Inapi, la solicitud de patentes creció cerca de un 8,1%, llegando a las 3019 peticiones. En tanto, se presentaron 33.963 marcas nuevas y 19.347 renovaciones. Si bien las primeras caen un 5,3% respecto a 2011, las segundas aumentaron un 27,2%<sup>33</sup>.

“El principal componente del INAPI es su personal altamente calificado, integrado por 170 funcionarios en dotación, con un 56,7% de presencia femenina y edad promedio de 41,5

---

<sup>33</sup> INAPI (2012). Balance de Gestión Integral. P. 15 – 16

años. Su nivel de profesionalización -del 51,4%- es reflejo del alto grado de especialización que se requiere para el cumplimiento de su misión de protección de derechos de marcas y patentes industriales. Sólo en personal se invierte el 77% del presupuesto asignado (M\$ 5.396.737)<sup>34</sup>.

El alza generalizada en la solicitud de patentes y renovación de marcas, sumado a un número constante de colaboradores dedicados a examinar estas peticiones, ha provocado un aumento en la carga de trabajo y una percepción de empeoramiento del clima laboral.

Cabe señalar que el Inapi, al igual que Corfo y Sercotec, forman parte del llamado Ecosistema de Emprendimiento, término que en los últimos años han acuñado los medios, inventores, emprendedores y personas ligadas a esta área<sup>35</sup>.

Este ecosistema agrupa a instituciones públicas y privadas que, desde diferentes perspectivas, fomentan esta actividad en el país. En el caso particular de esta organización, su aporte

---

<sup>34</sup> Ibid. P.4.

<sup>35</sup> NEOS PRESENTE EN LANZAMIENTO DE "INAPI PROYECTA". 2012. Agencia Neos, Chile. <<http://www.neos.cl/neos-presente-en-lanzamiento-de-inapi-proyecta/>> [Recuperado el 28 de diciembre de 2013]



radica en la rapidez en la inscripción de Marcas, y la concesión de Patentes de Invención, además de aportar a la innovación local a través de la transferencia del conocimiento.

### **3.1.1 Misión, Visión y Valores**

Con el surgimiento del Inapi, la nueva organización estableció una serie de principios que serán las directrices que guían a la institución, la labor de los colaboradores y la base de la estrategia corporativa. Estos son la visión, misión y valores (VMV).

La misión del Inapi es “desarrollar el Sistema Nacional de Propiedad Industrial, mediante la protección de los derechos, la difusión del conocimiento y el fomento de una visión equilibrada y comprehensiva de la Propiedad Industrial (PI), con el fin de contribuir al desarrollo económico y social”<sup>36</sup>.

En cuanto a su visión, ésta es la siguiente:

“El Inapi se constituirá en una institución a nivel mundial en el registro, gestión y promoción de la propiedad

---

<sup>36</sup> INAPI. Acerca del Inapi. <<http://www.inapi.cl/portal/institucional/600/w3-propertyname-511.html>> [Recuperado el 28 de diciembre de 2013].

industrial, reconocida por su aporte al emprendimiento e innovación en Chile, sobre la base de procesos y tecnología óptimos, elevada capacidad de servicio, alta confiabilidad e imparcialidad, y focalizada en el continuo mejoramiento de su desempeño<sup>37</sup>.

Los valores institucionales<sup>38</sup> del Inapi, que deberían ser la base del alineamiento organizacional, son:

- Excelencia de Servicio: Ofrecer servicios de alta calidad y eficiencia.
- Compromiso del equipo humano: Haciendo propios los objetivos institucionales y orgullosos de trabajar en Inapi.
- Respeto: Por la integridad de cada persona, funcionarios y usuarios.
- Proactividad: Filosofía de mejora de procesos y provisión de servicios para los usuarios.

---

<sup>37</sup> Ibid.

<sup>38</sup> Ibid.

- Transparencia: En nuestras acciones, con un equipo humano comprometido en el cumplimiento de las normas y reglas de conducta.

A pesar de lo anterior, estos pilares quedan más en la teoría que en la práctica. En uno de los *focus* realizados surgió una frase que se hizo transversal en el levantamiento: “si bien se habla de la misión y visión, y en las reuniones se menciona, la gente no se siente identificada con ellas”.

### **3.1.2 Áreas de Negocio**

La organización tiene principalmente dos áreas de negocio, las que corresponden al registro de marcas y al otorgamiento de patentes de invención. Es por ello que las principales acciones comunicacionales del Inapi están orientadas a difundir los principales logros de estas áreas, las que están pensadas en su mayoría para el público externo.

En cuanto a las funciones intrínsecas de las áreas de negocio, éstas son:

“La Subdirección de Marcas tiene por objetivo principal llevar adelante los procedimientos relativos a la solicitud de concesión de marcas comerciales e indicaciones geográficas y denominaciones de origen, cuyo registro ha sido entregado por la Ley N° 19.039 a Inapi.

Junto con ello, tiene la función de estudiar y llevar adelante la tramitación de las solicitudes de renovación de marcas y las de anotaciones marginales a los registros de marcas indicaciones geográficas y denominaciones de origen, tales como transferencias, cambios de nombres, licencias de uso, prendas, embargos, prohibiciones.

Asimismo, la Subdirección de Marcas apoya al Director Nacional en su labor como tribunal especial de propiedad industrial, que resuelve los juicios de oposición y nulidades, relacionadas con solicitudes o registros marcarios y de indicaciones geográficas o denominaciones de origen.

En coordinación con los demás departamentos de este Servicio, podrá proponer, además, al Director

Nacional posibles enmiendas al sistema marcario y de signos distintivos”<sup>39</sup>.

Sobre las funciones de la Subdirección de Patentes, el Inapi establece:

“La Subdirección de Patentes tiene como objetivo principal llevar adelante los procedimientos relativos a la concesión de patentes de invención, modelos de utilidad, dibujos y diseños industriales y esquemas de trazado o topografías de circuitos integrados. Junto con ello, tiene la función de estudiar y proponer la resolución de las solicitudes de anotaciones marginales a dichos registros.

Asimismo, corresponde a la Subdirección de Patentes asesorar al Director Nacional en los juicios de oposición y nulidades, relacionados con solicitudes o registros de patentes”<sup>40</sup>.

Ambas subdirecciones requieren del sustento de las áreas de apoyo, en especial de la Subdirección de Operaciones. Esta es la que les entrega el soporte de atender al público

---

<sup>39</sup> Ibid.

<sup>40</sup> Ibid.

solicitante y los orienta en los procesos de concesión de marcas y tramitación de patentes.

Las metas de las áreas de negocios están dadas principalmente, en términos cuantitativos, por la tramitación de marcas y patentes de manera rápida, ágil y cumpliendo los plazos para la entrega de resoluciones. Sin embargo, una fuente de conflicto interno es la creciente demanda de los usuarios y la mayor carga de trabajo que esto ha generado en los colaboradores.

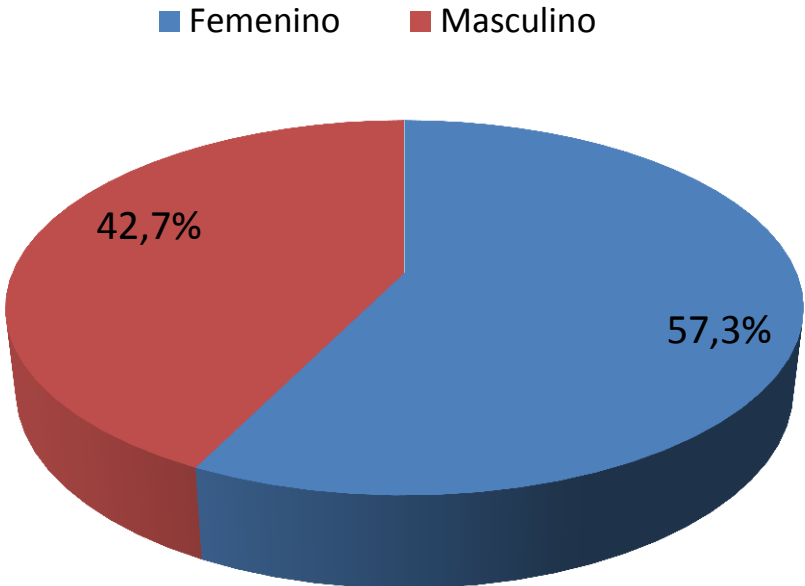
### **3.2 El Proceso Comunicacional: El Perfil de los Públicos Internos**

Tras varias semanas de levantamiento de información – a través de encuestas, *focus groups* y entrevistas semiestructuradas -, los datos obtenidos permitieron establecer un perfil de los públicos internos que componen al Inapi.

Según datos obtenidos mediante la encuesta, el 57,3% de los colaboradores son mujeres, mientras que el 42,7% corresponde a hombres. En tanto, en términos etarios, el 42,7% tiene entre 35 y 44 años; el 24,4% tiene de 45 a 54 años; un

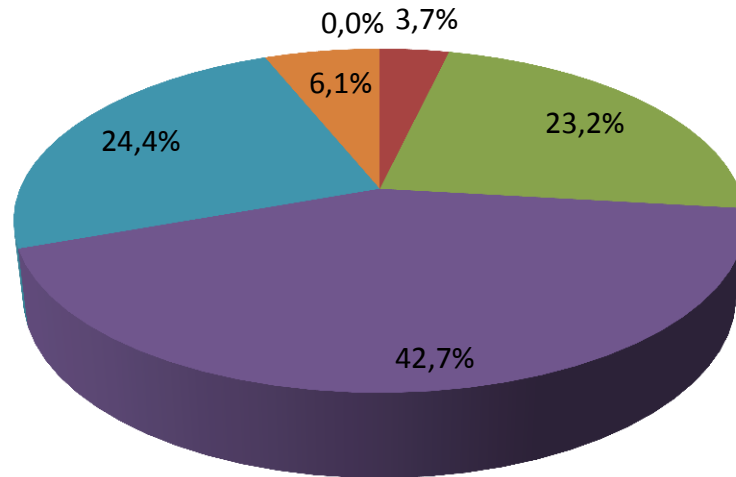
23,2% de 25 a 34 años; el 6,1% tiene 55 o más años y un 3,7% de 20 a 25 años. Este resultado se condice con los datos sobre los colaboradores entregados por el Departamento de Administración y Finanzas (DAF).

**Figura 2: Sexo de los colaboradores**



**Figura 3: Rango etario**

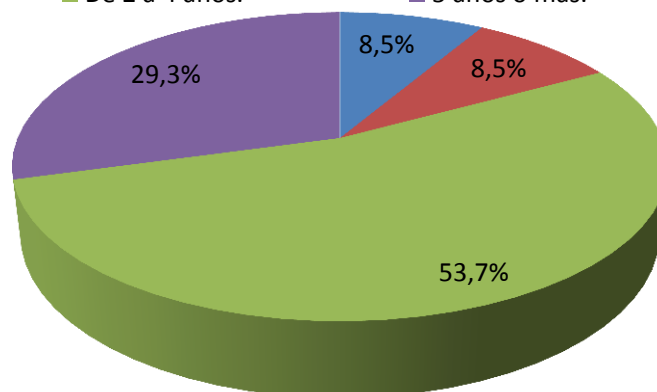
■ Menos de 20 años. ■ de 20 a 25 años. ■ de 26 a 34 años.  
■ de 35 a 44 años. ■ de 45 a 54 años. ■ 55 años o más.



Al ser consultados sobre el tiempo que llevan trabajando en el instituto, el 53,7% asegura tener entre 2 y 4 años, periodo que calza con la fecha de creación del Inapi. En tanto, el 29,3% tiene 5 o más años y un 8,5% menos de un año y también 8,5% de 1 a 2 años.

**Figura 4: Tiempo en la organización**

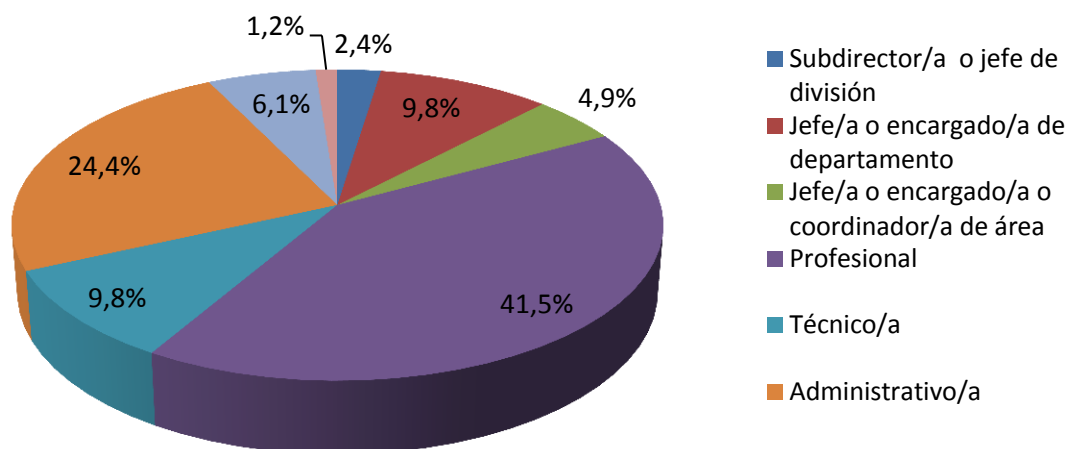
■ Menos de 1 año. ■ De 1 a 2 años.  
■ De 2 a 4 años. ■ 5 años o más.





Sobre el cargo que desempeñan, el 41,5% de los colaboradores realiza funciones profesionales, seguido por los administrativos (24,4%) y los técnicos (9,8%).

**Figura 5: Cargo que desempeñas**



La información anterior permite establecer que la organización es principalmente femenina, en su gran mayoría compuesta por profesionales. En cuanto a la edad, el grueso del público estudiado tiene entre 35 y 44 años y, más de la mitad de los colaboradores llegaron con la creación del Inapi.

Cabe señalar que casi un tercio de la organización tiene más de cinco años de permanencia, por lo que ellos son los

herederos de la cultura DPI (Departamento de Propiedad Industrial).

### **3.2.1 Las cinco audiencias**

El diagnóstico de Comunicaciones Internas aplicado al Inapi arrojó que no es posible establecer una segmentación etaria o según la función que desempeñan los colaboradores, ya que este denominador común no es suficiente como para caracterizar y perfilar audiencias en este caso.

En temas de acceso, no hay mayor diferencia entre las áreas y el cargo que desempeñan los colaboradores. La esencia del Inapi hace que todos tengan acceso a computador y correo corporativo, por lo que la vía electrónica es un medio transversal de comunicación.

En cambio, el tipo de información específica que manejan los colaboradores, los códigos internos y la cultura “feudal” imperante en la organización hacen que la identificación y el sentido de grupo sean con sus respectivas subdirecciones.

Así, es posible establecer cinco audiencias distintas en la institución: Dirección Nacional/Subdirectores, Subdirección de Marcas, Subdirección de Patentes, Subdirección de Operaciones y Áreas de apoyo al negocio.

### **3.2.1.1 Dirección Nacional / Subdirectores**

Este grupo se encuentra alineado con la estrategia del Inapi y sienten orgullo e identificación con la institución. Ellos detectan que el instituto es un actor relevante del ecosistema nacional de emprendimiento e innovación. Salvo excepciones, no visualizan cuellos de botella en la bajada de información.

A nivel de Dirección Nacional, dicen sentir un buen clima laboral y buena comunicación. En cuanto al resto de la organización, sienten que los otros colaboradores están identificados con la estrategia, pero reconocen que ellos tienen cierta sobrecarga de trabajo.

“Me siento comunicado con mis pares y otras áreas. En cuanto a los flujos, no percibo mayores cuellos de botella, lo que es quizás por mi posición”, aseguran en la Dirección Nacional.

### **3.2.1.2 Subdirección Marcas**

Conocen la misión del Inapi, pero la ven lejana y no se sienten parte del ecosistema de emprendimiento e innovación. Además, ven distante a la Dirección Nacional y muchos de ellos dicen que no se les baja la información.

Los mandos medios aseguran que se realizan reuniones periódicas, pero los colaboradores aseguran que no es así y que sólo se realizan cuando sucede algo malo. El paro de estos funcionarios dejó tensionadas las relaciones con la organización y se quebraron las confianzas. Aseguran que este movimiento se originó por una mala comunicación. Se sienten máquinas más que colaboradores.

“Me siento ‘pieza’ del ecosistema de emprendimiento e innovación nacional. Parte habla de personas, pero nosotros acá somos máquinas”, es el sentir en la Subdirección de Marcas.

### **3.2.1.3 Subdirección Patentes**

A diferencia de la Subdirección de Marcas, acá dicen tener nociones de la misión de la organización, pero no la conocen a cabalidad. Aseguran que tienen buena comunicación con sus jefes directos, pero no saben el quehacer del resto de los equipos de la subdirección. Además, sienten que la información que manejan es muy acotada a su área y quieren saber qué acontece con el resto del Inapi.

Consideran que sería bueno una reunión/instancia en que esté toda la subdirección junta. Al hablar de ellos mismos, se ven como colaboradores muy competentes y capaces. Si bien les hace sentido sentirse parte del ecosistema, no tienen muy claro que hoy sea así. Hay comunicación con sus pares, pero no con el resto de la organización y la Dirección Nacional.

“Se llegan a las metas no necesariamente porque la planificación ayudó a eso, sino porque en el camino se optó por otras vías para alcanzarlas. Lo digo porque el tema del estrés laboral y la frustración es inmenso. ¿Qué cuesta crear un mecanismo para que todos estén trabajando mejor, con un mejor clima y más felices?”, afirman los colaboradores.

#### **3.2.1.4 Subdirección Operaciones**

En general, sienten que conocen la misión del INAPI. Algunas áreas no tienen líderes claros y eso genera ruido. Aseguran que hay entrega de información, pero no comunicación, ya que no hay *feedback*. Lo anterior lleva a una tensión del clima laboral.

Ellos se reconocen como buenos colaboradores y muy capaces en su trabajo. Se sienten bien al apoyar a los emprendedores que llegan, pero no se ven parte del ecosistema de emprendimiento. En general, dicen sentirse comunicados con el resto de la organización.

“Si bien hay comunicación, no es efectiva ni de calidad. Si emito un mensaje, éste se entiende mal o no se transmite de la forma deseada. Creo que hace falta comunicación efectiva – clara y concisa -, alineada con los objetivos”, comentan.

### **3.2.1.5 Áreas de apoyo al negocio**

No tienen claridad respecto a la misión y visión de la organización. Salvo Administración y Finanzas, el resto dice no estar muy comunicado con sus jefes y ven en el rumor una fuente válida de información.

En general, no hay mucha comunicación cara a cara. Reconocen que faltan instancias de encuentro con el resto de la organización. Sienten lejana a la Dirección Nacional, pero con el resto de las áreas la comunicación es más fluida.

A nivel transversal, sienten que la institución ha perdido su mística y necesita mejorar su clima laboral. Algunos colaboradores sienten que son mirados en menos por ser técnicos.

“En el Inapi se ha perdido la mística y ésta debe nacer del líder”, dicen los colaboradores.

**Figura 6: Mapa de Públicos Internos**

<b>Público</b>	<b>Estilo/Características</b>	<b>Frase Representativa</b>
<b>Dirección Nacional y Subdirectores</b>	Están alineados con la estrategia organizacional. Sienten que hay un buen clima laboral y no detectan cuellos de botella en los flujos de información.	“Me siento comunicado con mis pares y otras áreas. En cuanto a los flujos, no percibo mayores cuellos de botella, lo que es quizás por mi posición”.
<b>Subdirección de Marcas</b>	Conocen la misión del Inapi, pero la ven lejana y no se sienten parte del ecosistema de emprendimiento e innovación. Además, ven distante a la Dirección Nacional y muchos de ellos dicen que no se les baja la información.	“Me siento ‘pieza’ del ecosistema de emprendimiento e innovación nacional. Parte habla de personas, pero nosotros acá somos máquinas”.
<b>Subdirección de Patentes</b>	A diferencia de la Subdirección de Marcas, acá dicen tener nociones de la misión de la organización, pero no la conocen a cabalidad.	“Se llegan a las metas no necesariamente porque la planificación ayudó a eso, sino porque



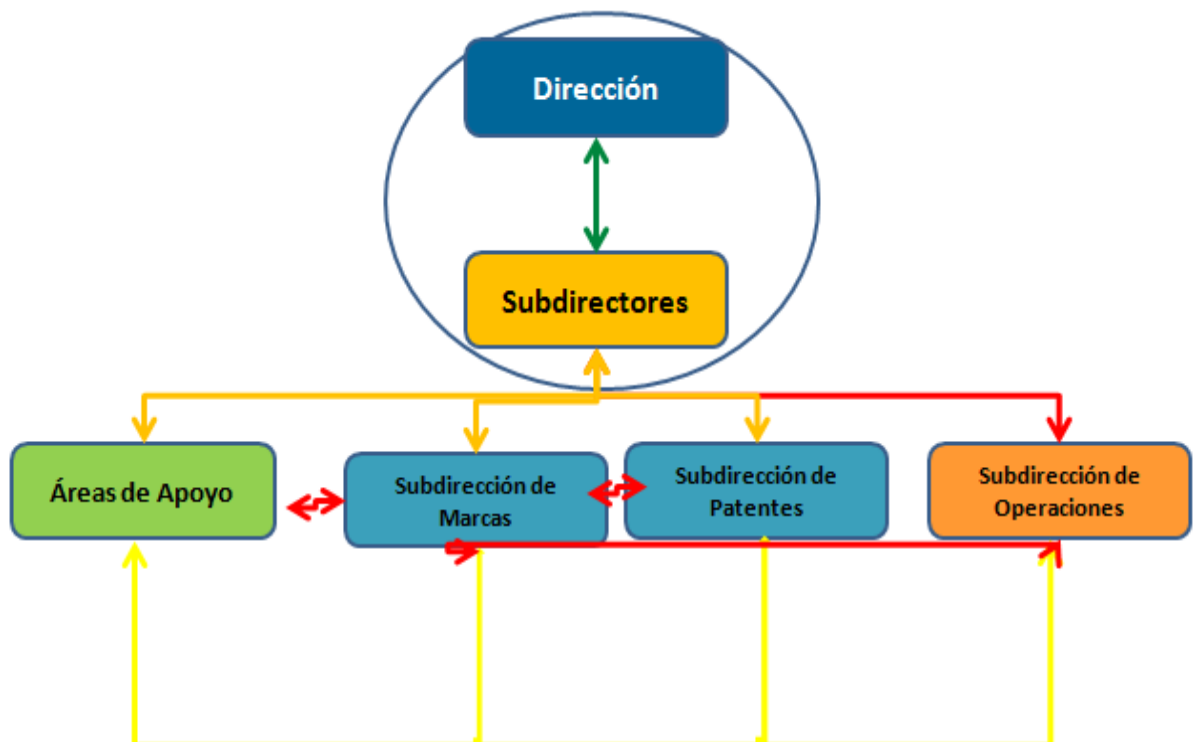
	Aseguran que tienen buena comunicación con sus jefes directos, pero no saben el quehacer del resto de los equipos de la subdirección.	en el camino se optó por otras vías para alcanzarlas. Lo digo porque el tema del estrés laboral y la frustración es inmenso. ¿Qué cuesta crear un mecanismo para que todos estén trabajando mejor, con un mejor clima y más felices?”
<b>Subdirección de Operaciones</b>	En general, sienten que conocen la misión del INAPI. Algunas áreas no tienen líderes claros y eso genera ruido. Aseguran que hay entrega de información, pero no comunicación, ya que no hay <i>feedback</i> . Lo anterior lleva a una tensión del clima laboral.	“Si bien hay comunicación, no es efectiva ni de calidad. Si emito un mensaje, este se entiende mal o no se transmite de la forma deseada. Creo que hace falta comunicación efectiva – clara y concisa -, alineada con los objetivos”,
<b>Área de Apoyo al Negocio</b>	No tienen claridad respecto a la misión y visión de la organización. Salvo Administración y Finanzas, el resto dice no estar muy comunicado	“En el Inapi se ha perdido la mística y esa debe nacer del líder”

con sus jefes y ven en el rumor una fuente válida de información

### 3.3 Proceso Comunicacional: Flujos de Comunicación Interna

Toda la información obtenida en el levantamiento, se puede traducir a un esquema de colores que refleja los flujos de Comunicación Interna, con el fin de graficar el acontecer de la institución.

Figura 7: Mapa de Flujos



La flecha verde representa que la comunicación fluye con facilidad y que los colaboradores están alineados con la organización. El amarillo dice que fluye principalmente información de carácter operativo, dejando de lado los aspectos culturales y de camaradería. El rojo hace referencia a un alto nivel de desinformación y escasa comunicación. En tanto, la flecha naranja habla de un estado intermedio entre el amarillo y el rojo.

Tal como se puede ver en el esquema, la comunicación es fluida en los estamentos superiores. El círculo que encierra a la Dirección y Subdirectores grafica la percepción de aislamiento que tienen los colaboradores respecto a estas áreas, en otras palabras, la idea de “Olimpo”.

Después de los Subdirectores, a los colaboradores les baja principalmente información operativa, la que no siempre llega de manera clara a destino. Si bien ésta permite el desarrollo de las tareas de las áreas, el estancamiento de la comunicación genera ruido interno y potencia el rumor. La Subdirección de Operaciones es la que se encuentra menos informada.

Entre las áreas fluye información operativa – ya que es el suministro para el trabajo del Inapi -, pero no existe una relación de camaradería y los colaboradores no conocen bien el trabajo de los otros equipos. Esto, al igual que un círculo vicioso, refuerza la idea de “feudos”. La única salvedad es la Subdirección de Marcas, la que se siente desconectada de todo el resto de la institución.

Un comentario generalizado de los colaboradores que llevan más tiempo en la organización fue que, en los tiempos del Departamento de Propiedad Industrial (DPI), la comunicación era mucho más fluida, expedita, clara y directa. Algunos recuerdan que cuando llegaba alguien nuevo a la organización, el jefe directo recorría todas las oficinas presentándolo. Esto era bien valorado, ya que sentían un ambiente más cercano y familiar.

La realidad actual es distinta a la de los tiempos del DPI. En palabras de los propios colaboradores, ahora no se enteran de las nuevas incorporaciones, sino que de un día para otro ven a alguien desconocido en las oficinas. Esto les hace ruido y, para ellos, es una de las señales más claras y potentes de una mala Comunicación Interna.

Muchos colaboradores, quienes heredaron el *know how* del DPI, forman un grupo de trabajo y perpetúan la manera de trabajar de la extinta organización. Ahora, forman una subcultura que se hace escuchar dentro del Inapi. De esto hablaremos más adelante.

### **3.4 Proceso Comunicacional: Contenidos y Metas**

Al momento de realizar el diagnóstico comunicacional, no existía una estrategia ni una definición clara de los contenidos y metas a comunicar. Además, tampoco contaban con una carta Gantt anualizada con los mensajes claves que se deben bajar al resto de la organización.

A nivel general, los contenidos y mensajes se pueden ordenar de la siguiente forma, según los principales temas a comunicar en las organizaciones:

- Misión y Estrategia Organizacional:
  - Misión, visión y valores.
  - Metas/Objetivos por área.

- Saber Hacer:
  - Descripción de Cargos
  - Organigrama
  
- Desarrollo Organizacional:
  - Hacia dónde va el Inapi.
  - Desafíos de la organización.
  
- Información de Recursos Humanos:
  - Beneficios/convenios
  - Capacitación/charlas
  - Nombramientos, ingresos y egresos.
  
- Calidad de vida y clima laboral:
  - Iniciativas de Calidad de Vida
  - Relaciones con el resto de la organización.
  - Reconocimiento.
  - Celebraciones de cumpleaños e hitos y ritos.
  - Paseos y actividades de camaradería.

Por lo general, en el Inapi los principales mensajes que se emiten están relacionados con temas de contingencia, como noticias y ciertas actividades de Recursos Humanos, como capacitaciones. Sin embargo, en ciertas áreas los contenidos y metas llegan de mejor manera que en otras, tal como lo representa el siguiente cuadro.

**Figura 8: Semáforo de Contenidos y Metas**

Contenidos/ Públicos	Dirección Nacional	Subdirección Marcas	Subdirección Patentes	Subdirección de Operaciones	Áreas de Apoyo
Misión y Estrategia Institucional	Verde	Amarillo	Verde	Verde	Amarillo
Saber Hacer	Verde	Rojo	Verde	Amarillo	Amarillo
Desarrollo de la organización	Verde	Rojo	Amarillo	Amarillo	Amarillo
Recursos Humanos	Verde	Amarillo	Amarillo	Amarillo	Amarillo
Calidad de Vida Clima Laboral	Verde	Rojo	Amarillo	Amarillo	Amarillo

El caso de la Subdirección de Marcas es el más crítico, ya que la poca comunicación desencadenó una crisis, la que se materializó en un paro de los trabajadores. Según ellos, se les comunica poco o nada de los contenidos y metas institucionales. A continuación, algunas frases que lo ejemplifican:

- “Acá uno aprende esos temas de la misión y visión solo por lo que se escucha y la práctica. No hay una constante de los jefes”.
- “Cuando los resultados son negativos, hacen saber las cosas. Ahora ni siquiera es cuando son negativos: no alcanzamos la meta y nos avisaron cuando estaba todo cerrado y sin vuelta”.
- Sobre manifestar la opinión: “Simplemente no lo hago”.

Lo anterior son algunos comentarios que reflejan los problemas que enfrenta el área más crítica de la organización. Tal como se puede observar, el denominador común en estas opiniones es uno solo: falta de comunicación.



### **3.5 Proceso Comunicacional: Rol de Líderes y Mandos Medios**

En el proceso comunicacional, la figura de los líderes y los mandos medios es clave, ya que son ellos los portavoces de los mensajes “oficiales” que emana la organización. Y es que además de instrucciones propias del trabajo, son ellos quienes deben entregar a sus equipos las principales noticias sobre la organización, ya sean buenas o malas.

Cuando lo anterior no sucede o cuando no es oportuna, el rumor se empodera y valida como una fuente de información. Otro factor importante es cuando estos mensajes informales se convierten en realidad, ya que los empodera aún más.

Uno de los principales problemas comunicacionales del Inapi es que los mandos medios y líderes no están empoderados en su rol de comunicadores, lo que incluso ha repercutido en la validación por parte de los equipos. “Los jefes son pésimos liderando personas. Les falta un curso de liderazgo y manejo de equipo, además de comunicaciones”, dicen algunos colaboradores.

Además, al momento de comunicar ciertos mensajes estratégicos, la falta de habilidades ha generado ruido interno, tal como lo señalan en Marcas: “El liderazgo no debe ser a raíz del miedo, sino que en base del respeto”.

Estos comentarios evidencian la falta de empoderamiento de los líderes y mandos medios en su rol de comunicadores, lo que es inherente a su cargo de responsabilidad. Esta falencia en el proceso comunicacional repercute negativamente en las comunicaciones internas del Inapi.

“Las habilidades de comunicación son una de las características propias esperadas de quienes ocupan posiciones de liderazgo. Su desarrollo y perfeccionamiento son tan imprescindibles como la actualización de habilidades tecnológicas o específicas del negocio. Los líderes son el contacto directo del empleado con la organización y son los responsables naturales de la correcta transmisión de los mensajes. Desde su rol de construcción de cultura y conductas organizacionales (...). La completa participación y adhesión de los mandos directivos superiores y medios al proyecto y a las acciones de comunicación interna son

absolutamente necesarios para poner en práctica planes exitosos y efectivos.

El apoyo de Relaciones Públicas, en un trabajo conjunto con Recursos Humanos, debe orientarse a preparar a los líderes para aplicar correctamente la escucha activa y el feedback constructivo con sus empleados y para ser promotores directos que incentiven a la consulta de los medios de comunicación internos y a la participación de los empleados en la construcción de contenidos. Y lo que es más importante, lograr que estén convencidos del valor de la comunicación como herramienta estratégica imprescindible para el crecimiento de la organización y el negocio de la compañía”<sup>41</sup>.

En esta misma línea, Susana Cáceres señala:

“Muchas veces he escuchado a jefes y mandos medios quejarse cuando les entregan de manera explícita el rol de

---

<sup>41</sup> CUERVO, MARISA. El desafío de la comunicación interna en las organizaciones. Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación N°28, Universidad de Palermo. Año IX, Vol. 28, Abril 2009, Buenos Aires, Argentina. <[http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/vista/detalle\\_articulo.php?id\\_libro=115&id\\_articulo=5117](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=115&id_articulo=5117)> [Recuperado el 28 de diciembre de 2013]

comunicador; ya que consideran que tendrán más trabajo. Y digo explícitamente porque siempre tienen el rol, lo que sucede es que muchas veces no lo asumen.

La verdad es que los líderes coordinan todo el día y eso implica comunicar y escuchar. Cuando les damos el rol de manera clara, y además los formamos, les damos la posibilidad de cumplir de mejor manera su tarea; además de potenciar su liderazgo y mostrarse dentro de la organización.

La escucha activa y la comunicación efectiva son aspectos claves para un jefe. Y el equipo de comunicaciones internas debe apoyar a la organización en esta formación para contribuir a mejorar la comunicación en cascada y la comunicación ascendente<sup>42</sup>.

### **3.6 Proceso Comunicacional: Medios de Comunicación Interna**

El Inapi cuenta actualmente con dos medios de Comunicación Interna: correo electrónico (*mailing*) e intranet. Éste último fue instaurado en la organización a mediados de

---

<sup>42</sup> CÁCERES, SUSANA. ¿Los líderes saben comunicar?  
<<http://susanacaceres.com/tag/rol-de-comunicador/>> [Recuperado el 28 de diciembre de 2013]

2012, por lo que tradicionalmente el correo ha sido el medio por excelencia.

Sin embargo, esta poca variedad de medios ha hecho que muchos mensajes importantes pasen a ser *spam*, ya que los colaboradores tienen poco tiempo para revisar correos electrónicos y el potenciar sólo un medio ha generado una sobrecarga.

Por lo general e independiente de su tamaño, las organizaciones cuentan siempre con algún diario mural, en donde pegan información relevante. En el caso del Inapi no es así, ya que la Dirección Nacional dio la orden de que los espacios de las nuevas oficinas deben mantenerse limpios. Lo anterior incluye los muros, por lo que no está permitido colgar y/o pegar algún panel, afiche o cualquier soporte comunicacional.

Esta escasez de medios de comunicación, sumado a la poca comunicación cara a cara, ha generado una situación en la que los colaboradores tienen poca comunicación transversal y el orgullo interno se ha mermado, ya que no hay un refuerzo positivo a través de los medios.

“A nivel Inapi, lo que se está haciendo se sabe muy poco. Sólo por conversaciones de pasillo o uno que otro correo se conocen algunas novedades. Por el mismo trabajo que hacemos estamos muy encerrados en nuestro hábitat, pero no fluye la comunicación”, reconoce un colaborador.

### **3.6.1 Nuevos medios**

Al ser consultados en la encuesta por qué otro medio de comunicación podría ser útil para estar mejor informados, en el primer lugar de las preferencias apareció el *newsletter* interno (34,1%), seguido por el diario mural (30,5%).

En tercer lugar figura el boletín o revista impresa (29,3%). Sin embargo, al contrastar este porcentaje con la información recolectada en los *focus groups*, éste no sería un medio útil con el paso del tiempo.

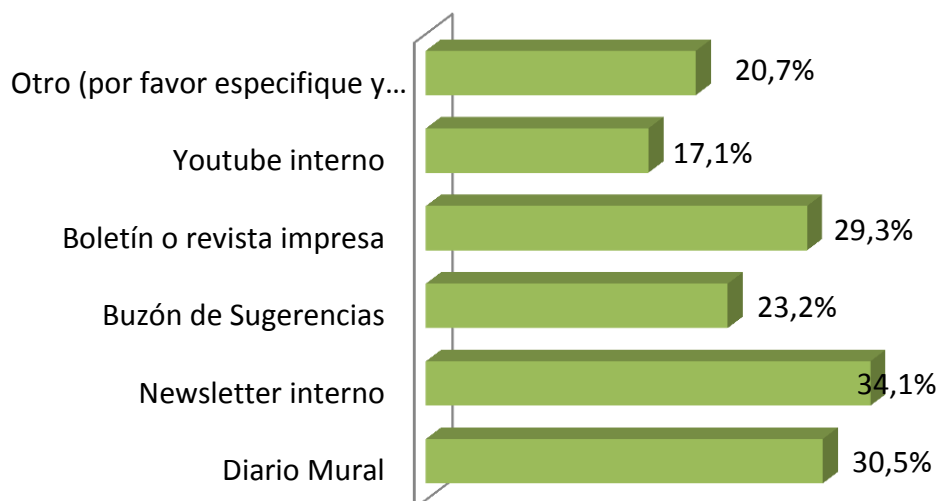
Ahora bien, el porcentaje que obtuvieron el diario mural y la revista interna, cruzándolo con la información emanada de los *focus*, manifiestan la necesidad de un medio impreso. El primero de estos podría ser bastante útil para el Inapi, ya que

es de rápida lectura y en lugares estratégicos se asegura la revisión por parte de los colaboradores.

Si bien fue pensado como un medio externo, la Radio Inapi se ha convertido en un medio reconocido por los colaboradores. Actualmente, esta radio sólo transmite música chilena y en el levantamiento los colaboradores aseguran que debe ser un medio interno más.

En el 5° lugar de la encuesta figura Youtube Interno (17,1%) y en los *focus* se hace clara la necesidad de un medio innovador y audiovisual. Muchos colaboradores dicen que esa necesidad es satisfecha en parte por la Radio Inapi y dicen que se debería potenciar.

**Figura 9: Nuevos medios de Comunicación**



Además, lo anterior responde a la necesidad de los colaboradores de un medio que no los obligue a leer más de lo necesario. Y es que actualmente, por el mismo trabajo, deben revisar una gran cantidad de resoluciones y documentos, por lo que si bien un impreso es importante, sería de gran utilidad un medio que los saque de la rutina.

Lo que está claro es que el abanico de medios internos se debe ampliar hacia otros soportes, ya que el correo electrónico e intranet no alcanzan por si solos para responder a la creciente demanda de información corporativa que tienen los colaboradores. Es por ello que, tal como hemos visto, es menester instaurar alguno que sea impreso y otro más innovador, para que genere más cercanía y comodidad, tal como la radio.

Las nuevas plataformas digitales, como la radio y un canal de Youtube, pueden ser alojados en la intranet. Así, este portal se convierte en un medio de comunicación en el que la información está en diversos formatos, siendo más atractivo para los colaboradores.



“El departamento de Comunicación debe velar para que una intranet seduzca, cause sorpresa y convenza. Un diseño cuidado y adaptado a la imagen y cultura corporativa de la empresa, con recursos gráficos y de audio, animaciones, videos, efectos sonoros... debe incluir todos los elementos necesarios para que sea una herramienta de trabajo imprescindible en su actividad diaria. Para el mantenimiento efectivo de la intranet es necesario designar propietarios de contenidos que los elaboren e investiguen el uso cotidiano de los diferentes temas incluidos en las páginas bajo su responsabilidad”<sup>43</sup>.

### **3.6.2 Comunicación cara a cara: el otro medio**

Uno de los medios más importantes para subir y/o bajar información dentro de una organización es la comunicación cara a cara, en especial con el jefe directo. Si un líder baja/sube de forma sistemática la información clave de la organización, ya sea operativa o corporativa, el rumor minimiza su efecto y, por el contrario, la confianza y cercanía aumenta.

---

<sup>43</sup> ARRIBAS URRUTIA, AMAIA. Intranet para la gestión del conocimiento y la comunicación interna. Cátedra de Comunicación Estratégica y Cibercultura Tecnológico de Monterrey, Campus Estado de México. P.2.

“Los rumores no solo consumen tiempo, sino que desgastan y tienden a generar conductas contraproductivas en la organización. Cuando una empresa enfrenta un cambio profundo se genera un estado de crisis interna manifiesta o latente. La incertidumbre por la posible pérdida de la fuente de trabajo o de los derechos adquiridos se expande entre el personal. En esta situación, la circulación de rumores lo hará en el peor de los momentos. Los malentendidos deben ser atacados, pero para erradicarlos, primero es necesario saber cuál es esa información errónea que está circulando.

La mejor manera de averiguarlo, es hablar con la gente. En la estrategia de comunicación que se defina para esa circunstancia, seguramente estará contemplado el uso de los canales formales de comunicación interna. Sin embargo, el vehículo más eficiente será la interacción directa en cascada, informando personalmente primero a la gerencia, luego ésta a los supervisores y finalmente estos a los colaboradores. Este proceso permite feedback desde la misma base de la organización y por lo tanto la erradicación de las posibles dudas que de otra manera puedan quedar<sup>44</sup>”.

---

<sup>44</sup> RITTER, MICHAEL. El rumor: un análisis epistemológico.  
<[http://ritterandpartners.median-webstudio.de/es/documentos/El\\_rumor\\_Un\\_analisis\\_epistemolgico.pdf](http://ritterandpartners.median-webstudio.de/es/documentos/El_rumor_Un_analisis_epistemolgico.pdf)>  
[Recuperado el 28 de agosto de 2013]

“No está la libertad ni siquiera para hacerle un comentario al coordinador, ni siquiera una idea. No hay confianza con las jefaturas”, es una de las opiniones que representa el sentir de la organización.

Además de los medios mencionados, el jefe tiene un rol clave en el proceso de comunicación. Actualmente, es una constante en las organizaciones que la comunicación descansa en el correo electrónico, pero muchas caen en el abuso más que en el uso, tal como en el Inapi.

Mucha información que actualmente es enviada por los correos, los jefes podrían entregarla a sus colaboradores en una reunión semanal. Esto genera una instancia formal de comunicación, pero para ello es necesario que los líderes se empoderen en su rol de comunicadores.

Además, otra potencialidad de la comunicación cara a cara es que genera una mayor confianza y camaradería en el equipo y entrega la posibilidad de que los colaboradores entreguen su *feedback* y planteen los temas que son de mayor interés.

### 3.7 Objetivo de Información

El Objetivo de Información es el más básico al interior de las Comunicaciones Internas. Si los mensajes están llegando de manera efectiva a todos los colaboradores de una organización, se pueden apalancar los otros objetivos: Gestión del cambio, clima laboral y cultura.

Este objetivo se puede entender como:

“Un concepto muy utilizado, tanto a nivel teórico como en la práctica profesional, es aquél que dice que la Comunicación Interna es contar a la Organización lo que la Organización está haciendo. Esta noción tiene un marcado carácter informacional, ya que es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las noticias que suceden en la empresa”<sup>45</sup>.

Tal como se pudo ver en los puntos anteriores, el Objetivo de Información tiene importantes falencias en el Inapi. Esto tanto por la falta de comunicación entre las áreas como por el no

---

<sup>45</sup> CAPRIOTTI, PAUL. La Comunicación Interna. Universidad Rovira i Virgilia, Tarragona (España) 1998. PP. 5 -7.

empoderamiento de líderes y mandos medios en su rol de comunicadores.

Además, hay poca segmentación de mensajes y medios de comunicación, por lo que los esfuerzos no están siendo focalizados de forma particular a cada público.

Este objetivo es uno de los primeros pilares que debiera trabajar el área de Comunicaciones del Inapi y así resolver los otros objetivos que veremos a continuación.

### **3.8 Objetivo Cultura Organizacional**

Una de los principales desafíos que debe sortear una organización nueva es instalar y potenciar la cultura corporativa a nivel interno, la que debe estar alineada con los objetivos, metas e involucrar en ella a los colaboradores y su identidad.

“Según Schein, la cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización. Ellas operan en forma inconsciente, definen la visión que los miembros de la organización tienen de ésta y de sus relaciones con el entorno y han sido aprendidas como

respuestas a los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la integración interna de la organización”<sup>46</sup>.

En el caso del Inapi la dificultad es doble, ya que además de consolidar una cultura, debe incorporar elementos propios de la antigua DPI, de cada uno de los dos edificios y considerar el aporte de los colaboradores que llegaron con el nacimiento del actual instituto.

“Antes éramos una familia, pero después pasó a instituto y todo era menos espontáneo”, comenta un colaborador.

A la luz de los resultados del diagnóstico, uno de los primeros elementos que sale a flote – y que se detallará más adelante – es que los colaboradores no se sienten identificados con el Inapi, sino con la labor del servicio público. Ellos están conscientes de que su trabajo es importante para la sociedad, pero no asocian esta labor con el instituto.

Otro elemento que sale a flote es que si bien el Inapi incorpora en sus pilares fundacionales el ser un aporte en el emprendimiento y la innovación nacional, a casi ningún

---

<sup>46</sup> RODRIGUEZ M., DARIO (2005). Diagnóstico de la cultura organizacional, en Diagnóstico organizacional. México D.F. Alfaomega. pp. 136 -157 ,

colaborador le hace sentido esta frase. Esto último, ligado al comportamiento “feudal” de las Subdirecciones, refleja que los trabajadores sólo ven las labores de sus respectivas áreas y no tienen una mirada holística de la organización.

En el caso particular del *focus* de la Subdirección de Marcas, los colaboradores afirmaron que las acciones y decisiones del Inapi se basan en una “cultura del miedo”. Lo anterior surge a raíz del paro de esta área y en las amenazas de represalias que denuncian los trabajadores movilizados.

La situación de Marcas es una de las más sensibles de la organización, ya que si en general ya no hay una visión holística del trabajo de las áreas, en este caso particular dicen sentirse unas máquinas. Esta frase refleja que el trabajo es sólo una relación transaccional, pérdida de compromiso y de motivación y una visión cortoplacista del Inapi.

Uno de los problemas de la visión, misión y valores (VMV) del Inapi es la falta del elemento humano, de las personas en él. Si bien se habla de los deseos de ser una organización de clase mundial, hay pocas – por no decir nulas - acciones que contribuyan a que esta directriz sea incorporada en la mente de

los colaboradores. Además, en ninguna parte se habla de los colaboradores como un elemento importante para alcanzar este norte, sino que se les menciona más como “herramientas” para un fin que como generadores de éste.

En los valores se menciona el compromiso del equipo humano, pero algo que genera ruido en la organización es que no existe, por parte de los líderes y la organización, un “compromiso hacia el equipo humano”.

Las ideas anteriores se pueden englobar en un solo gran enunciado que surgió en el diagnóstico. Los colaboradores hablan que el Inapi se preocupa más de lo externo, pero a un alto costo interno. Es decir, lograr resultados a costa de lo que sea. Quizás esta sea una de las percepciones principales de la que la comunicación interna se debe hacer cargo.

### **3.8.1 ¿Cómo son los colaboradores del Inapi?**

Entre los elementos rescatables, para una estrategia comunicacional, figura la percepción que tienen los colaboradores de sí mismos. Y es que a pesar de las críticas que lanzan a la organización, ellos tienen una alta valoración



propia, con una serie de características que podrían ser absorbidos por la incipiente cultura del Inapi.

Desde la Dirección Nacional, la máxima autoridad del Inapi dice:

“Tengo el punto de comparación con otros lugares de la administración del Estado, en donde trabajé antes. Veo que en el Inapi, tanto en los administrativos como profesionales, hay funcionarios más preparados y comprometidos con su trabajo. Y sin querer minimizar los problemas internos, los veo menos estresados, más contentos y satisfechos que en otras reparticiones”.

Esta visión es uno de los pocos puntos en común que tienen tanto directivos como trabajadores, por lo que puede ser un pilar a trabajar comunicacionalmente con los públicos internos.

Una colaboradora entrevistada señala: “encuentro que la gente acá es muy ‘aperrada’. Si bien es buena para reclamar, los funcionarios sacan las cosas adelante. Diría que de todos

los profesionales, el 80% es así y es raro verlo en una institución pública, ya que no hay muchos estímulos laborales”.

Otro colaborador afirma: “son personas muy competentes y capaces, además de ser responsables y tienen la óptica de no hacer sólo su trabajo, sino que de hacer las cosas bien”.

Tal como lo señalan los colaboradores, ellos marcan una diferencia con el resto de las instituciones públicas. Este componente humano, que se percibe altamente calificado y “aperrado”, es un rasgo identitario propio de la organización.

En lo que respecta a lo que los colaboradores dicen entre ellos sobre sus trabajos (pertenencia) versus lo que comentan hacia el exterior de la organización (referencia), a nivel interno los colaboradores hablan de inestabilidad, desconfianza con la organización, falta de salario emocional (reconocimiento), poco lineamiento con la Dirección Nacional y descompromiso.

Por su parte, a nivel externo hablan de orgullo por la labor pública y alto profesionalismo. Sin embargo, el sentimiento de desgano se está filtrando desde la pertenencia a la referencia.

### 3.8.2 Cultura Residual

Tal como se mencionó hace unas páginas, una dificultad no menor del Inapi es incorporar rasgos culturales de la antigua DPI. Según los datos recogidos por la encuesta, un 29,3% de los colaboradores, casi un tercio de la organización, viene de los tiempos en que la Propiedad Industrial era vista a nivel departamental.

En el levantamiento, este grupo hace una marcada diferencia con las nuevas generaciones de colaboradores, resaltando las virtudes de los tiempos de la DPI: “el Inapi llegó hace poco, pero con una visión distinta y no sabe en qué se metió. RRHH no se preocupa de capacitar a la gente. En cambio, el ex DPI quiere y sabe lo que hace, además saben tanto de patentes como de marcas. Ahora no se valora ese conocimiento”.

Otro comentario dice: “cuando éramos DPI, estaba la buena costumbre de presentar por cada oficina a los nuevos integrantes. Cuando pasamos a Inapi, llegó mucha gente y ahora se conoce con suerte al 30% de las personas. Ahora todo es impersonal”.

Estas visiones tan marcadas son el síntoma de una subcultura a la que podrías denominar “cultura residual” – ya que es un vestigio del extinto DPI - coexistiendo en el actual Inapi, ya que los antiguos colaboradores no sienten identificación con la nueva cultura.

“Las subculturas organizacionales consisten en conjuntos distintivos de ideologías, formas culturales y otras prácticas que identifican a un grupo de personas en una organización determinada”<sup>47</sup>

Algunos factores que motivan la creación de una subcultura son la interacción social frecuente y las experiencias compartidas, entre otros<sup>48</sup>. En este caso, hay antiguas prácticas del DPI que quedaron relegadas cuando se constituyó el Inapi, las que cerca de un tercio de la organización aún recuerdan y valoran positivamente.

Por lo anterior, es necesario incorporar elementos identitarios del DPI en la nueva cultura Inapi, ya que una

---

<sup>47</sup> TRICE, H.M. y BEYER, J.M (1993) en SALAS EDGAR (2009). Efectos de la interacción entre la cultura y las subculturas organizacionales en el clima de la organización. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. P. 15.

<sup>48</sup> Ibid. P.54

organización que se hace cargo de su pasado y resalta los aspectos positivos de éste, transmite mayor seguridad a través de la trascendencia temporal. En otras palabras, se debe considerar el pasado para trabajarlo comunicacionalmente en el presente y proyectarse al futuro.

### **3.9 Objetivo Gestión del Cambio**

Uno de los objetivos que trabaja la Comunicación Interna es lo que se conoce como gestión del cambio. Y es que el modificar una conducta, un hábito y/o las condiciones en que trabajan los colaboradores – ya sean para bien o para mal -, generan una gran resistencia y ruido interno. Para las personas es más cómodo moverse dentro del ambiente conocido que insertarse en uno nuevo.

“Hoy ya no hablamos de resistencia al cambio, sino de resistencia a la pérdida, a la pérdida de la comodidad y el confort a la que nos acostumbramos en el día a día en el trabajo.

Las personas no quieren asumir un cambio, porque eso genera nuevos aprendizajes, adaptaciones e incomodidad, y ¡eso no les agrada!

Sin embargo, esto está totalmente alejado de lo que está sucediendo y de lo que están requiriendo las empresas. La necesidad de cambio es hoy un imperativo, que puede definir el futuro de una organización (...)

¿Y cómo aporta la Comunicación Interna en este desafío? La Comunicación es un proceso intrínseco al trabajo de Gestión de Cambio. Si los trabajadores no saben qué cambiar y -aún más importante- por qué cambiar, ¿cómo contaremos con su compromiso para llevar a cabo grandes cambios organizacionales?”<sup>49</sup>.

En línea con lo anterior, se pueden sumar las siguientes palabras:

“Los procesos de cambio organizacional profundo que afectan tanto a los procesos, la tecnología, la estructura, la estrategia y obviamente a las personas, entrañan la necesidad de desplegar una batería de acciones enfocadas en promover un sentido de comunidad y lograr que todos los involucrados se suban al mismo barco.

---

<sup>49</sup> CÁCERES, SUSANA (2012). Comunicación Interna y Gestión del cambio. Revista HSEC, Octubre 2012. P. 18.

¿Por qué la comunicación resulta un elemento clave?  
Porque la comunicación es persuasión. Y el éxito de un proceso de cambio tiene más de conquista, de seducción, de orientación, y menos de gobernabilidad. En la comunicación interna encontramos la socia estratégica para la obtención de objetivos tales como: el compromiso, el alistamiento, la facilitación y el propiciar un clima favorable al cambio”<sup>50</sup>.

Por lo anterior es que la comunicación juega un papel importante en estos procesos, ya que - a través de la entrega de una información clara y pertinente en el momento preciso – ayuda a que los colaboradores tengan menor resistencia al cambio y se adapten de mejor manera.

Uno de los últimos cambios importantes del Inapi fue la llegada a un nuevo edificio. Históricamente ellos trabajaban en Moneda con Ahumada, en pleno corazón de Santiago, en dos edificios enfrentados. Sin embargo, a partir de 2012, por primera vez estarían todos juntos, en la torre de la Mutual de Seguridad, a la altura del Metro Universidad Católica.

---

<sup>50</sup> GUTENMAJER, NATALIA (2013). La comunicación interna, un factor clave para la gestión del cambio organizacional. Argentina. <<http://negociosymanagement.com.ar/?p=3693>> [Recuperado el 28 de diciembre de 2013].

Un cambio en las dependencias de trabajo afecta la vida del trabajador en diferentes áreas. La primera y más evidente de ellas es el nuevo trayecto que debe realizar el colaborador desde su casa a su nueva oficina, el que impacta directamente en la rutina diaria y, si le queda más lejos, en su calidad de vida. Otros aspectos también importantes son la cercanía con estaciones de Metro y locales comerciales.

“La calidad de vida laboral (CVL) depende de todos aquellos elementos constitutivos del medio ambiente del trabajo (condiciones ambientales, organización del trabajo, contenido del puesto, horarios, salario, salud y seguridad laboral, ritmo de trabajo, etc.). Por tanto, ésta depende de la naturaleza y características de las condiciones del trabajo”<sup>51</sup>.

En el caso del Inapi y del cambio de dependencias, los nuevos tiempos de viaje, las instalaciones físicas y el barrio en general son factores que afectan en la CVL de los colaboradores.

---

<sup>51</sup> SEGUREDO, ALMUDENA y ANGULLÓ, ESTEBAN (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social. Universidad de Oviedo. P.829.



Una segunda área de impacto es a nivel de relaciones sociales. Llegar a nuevas instalaciones amerita otra distribución de los espacios, lo que lleva a que el “compañero de puesto” no sea necesariamente el mismo. Esto genera gran ruido en los colaboradores con más tiempo en la organización, quienes pueden llevar años con el mismo grupo humano.

Las últimas tendencias han llevado a las organizaciones a implementar espacios abiertos, para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo. Sin embargo, esto afecta mucho a quienes estaban acostumbrados a tener una oficina cerrada, ya que tendrán menos espacio e intimidad.

En el caso del Inapi, se informó sobre el cambio, pero no se entregó ningún manual que contase los plazos, dimensiones de los nuevos espacios y protocolos a seguir para el traslado. Esto generó varios inconvenientes:

“Recibí información por correo electrónico y fueron llegando progresivamente, entre los que había procedimientos. Diría que aquí faltó más información a los funcionarios, sobre las instalaciones, el edificio, el transporte de las cosas, cuándo iban a llegar... o incluso cosas domésticas como para saber cuánto

espacio habría para guardar las cosas. Por ejemplo, yo supe una semana antes con quien compartiría oficina, lo que fue muy encima”, cuenta un colaborador.

Además, en otra área los mismos colaboradores tuvieron que llevar sus cosas, lo que generó un gran ruido:

“Sí se me informó del cambio y no tuvimos ningún problema con la fase previa. Los conflictos fueron durante el cambio en sí, ya que nosotros mismos tuvimos que traernos las cosas. No hubo una mudanza, ya que la Dirección dio la ordenanza de que había que sacar las cajas y sin ayuda de nadie tuvimos que hacerlo. De hecho todos terminamos enfermos. No fue buena experiencia y desde allí que la cosa anda peor”.

“Algunos estudios realizados por Bennebroek Gravenhorst, Werkman y Boonstra, (2003, citados en Werkman y Bennebroek Gravenhorst, 2006) y Bennebroek y Gravenhorst (2002, citado en Werkman y Bennebroek Gravenhorst, 2006) señalan que los aspectos relacionados con la comunicación, como la frecuencia, la calidad de información

suministrada, una insuficiente información y comunicación o el comportamiento comunicativo del gerente, podrían generar problemas en la implementación del cambio. Teniendo en cuenta estos aspectos, se podría establecer que en la organización se generan ruidos relacionados con el inadecuado manejo de la información que se produce por la interacción de los diferentes grupos, haciendo difícil entender cuál es la veracidad de la información a la que se tiene acceso”<sup>52</sup>.

Si bien este es el panorama actual del Inapi, a nivel transversal los colaboradores valoran el nuevo edificio, por la vista a los parques cercanos y la comodidad de las dependencias, las que tiene luz natural, a diferencia del antiguo.

Esta buena adaptación es un buen pie para afianzar la nueva cultura corporativa. Por ejemplo, se pueden realizar actividades de integración entre los colaboradores, utilizando el lugar y su entorno, para afianzar el sentido de equipo.

---

<sup>52</sup> GARCÍA RUBIANO, MÓNICA ET. AL. Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario. Universidad Católica de Colombia. <<http://revistas.usta.edu.co/index.php/Diversitas/article/view/475/534>> [Recuperado el 28 de diciembre de 2013].

### **3.10 Objetivo Clima Laboral**

Si bien en el clima laboral de una organización inciden una multiplicidad de factores, uno de ellos es la comunicación. Desde esta perspectiva es que en el estudio se incluyeron algunas preguntas para conocer la percepción de los colaboradores.

Y es que en un lugar en donde la comunicación fluye y la información oficial es oportuna y creíble, el poder del rumor disminuye y genera un clima de mayor confianza para decir las cosas, tanto positivas como negativas.

El estudio realizado en el Inapi evidenció la existencia de un clima laboral tensionado, debido a la sobrecarga de trabajo a la que están sometidos los colaboradores de la organización, tal como ellos mismos lo reconocen.

“Una de las cosas es que la gente está agotada. Nos estamos posicionado, ¿pero a costa de qué? No hay sistemas y todo se mantiene igual, como lo son la cantidad de personas”, cuenta un colaborador.

“El clima está muy pesado”, es otra de las opiniones.

Lo anterior ha llevado incluso a un agotamiento importante por parte de los recursos humanos del Inapi, el que se refleja en una considerable alza en las licencias médicas. Esto es un foco de preocupación por los líderes.

“Hay que reconocer que aquí hay sobrecarga de trabajo. Históricamente, hemos tenido un atraso en el otorgamiento de patentes y marcas que ninguna oficina en el mundo puede regularlo. Esto puede afectar a los funcionarios y de hecho hay un tema con las licencias médicas que estamos empezando a explorar, ya que han aumentado”, reconocen desde la Dirección Nacional.

Pero, ¿qué entendemos por clima laboral? “se tiene que el concepto de ‘clima laboral’ alude a ‘los factores ambientales percibidos de manera consciente por las personas que trabajan en las organizaciones, los cuales se encuentran sujetos al control organizacional y que se traducen en normas y pautas de comportamiento’. A su vez, Reichers y Schneider (1990) definen clima como: ‘las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto de las políticas, las

prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella”<sup>53</sup>.

Cuadra y Veloso agregan: “se ha comprobado que los cimientos de un buen clima laboral se relacionan, en términos generales, con el adecuado desempeño de la organización, y más específicamente con los siguientes indicadores, entre otros: conciliación del trabajo con la vida familiar, prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto de trabajo y calidad directiva (liderazgo)”<sup>54</sup>

Como veremos más adelante, el liderazgo, quizás uno de los factores más influyentes como dicen las académicas, está estrechamente ligada con la comunicación interna.

Según información entregada por la Dirección de Administración y Finanzas (DAF), el aumento en licencias médicas fue de un 30% en 2012 respecto a su año anterior. Además, señalan que si en 2010 el total fue de 347 y en 2011 de 371, sólo a octubre de 2012 ya ascendían a 313, pero con

---

<sup>53</sup> Cuadra, A. y Veloso, C. *Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones*. Revista Universum N° 22 Vol.2:40-56, 2007-  
<[http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762007000200004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762007000200004&script=sci_arttext)>

<sup>54</sup> Ibid

un gran aumento en noviembre, el que a la fecha de la consulta no había sido cuantificado.

La DAF agrega que, en su mayoría, estas licencias médicas son emitidas por neurólogos y siquiátras. Esto les hace presumir que las tensiones propias del trabajo están teniendo un negativo impacto en la salud de los colaboradores.

Lo anterior muestra cómo los niveles de estrés están afectando la salud de los colaboradores. “El estrés se manifiesta de diferentes maneras. Por ejemplo, una persona sujeta a mucho estrés puede tener la presión sanguínea alta y úlceras, ser irritable, tener problemas para tomar decisiones rutinarias, perder el apetito, tener tendencia a sufrir accidentes, etc. Todos estos síntomas se pueden catalogar dentro de tres categorías generales: Fisiológicos, psicológicos y conductuales”<sup>55</sup>

A lo anterior se puede agregar:

“Mc Cue (1988), plantea varios factores que representan una importante fuente de estrés: la identificación

---

<sup>55</sup> ROBBINS, STEPHEN P., Comportamiento Organizacional, Pearson-Prentice Hall, 10ª ed., 1994. P 663.

profesional, los periodos de transición, la excesiva responsabilidad, el aislamiento social, dudas acerca de la especialidad escogida, apremio económico y la falta de sueño.

Además encontramos que el estrés laboral está asociado al desarrollo de múltiples enfermedades, a mayores índices de accidentes laborales, ausentismo, rotación de personal entre otros. Y a nivel institucional se sabe que el estrés laboral disminuye el rendimiento y la productividad”<sup>56</sup>.

La evidencia anterior demuestra que un mal clima laboral está afectando en la salud de los colaboradores, quienes se están viendo afectados por la sobrecarga de trabajo y las tensiones internas.

### **3.10.1 Reconocimiento y desarrollo profesional**

Para los colaboradores, el reconocimiento de los líderes y tener perspectivas de desarrollo profesional generan un mayor

---

<sup>56</sup> MAMANI, A. ET AL. Factores que desencadenan el Estrés y sus Consecuencias en el Desempeño Laboral en Emergencia. <[http://revistas.concytec.gob.pe/scielo.php?pid=S1816-77132007000100007&script=sci\\_arttext](http://revistas.concytec.gob.pe/scielo.php?pid=S1816-77132007000100007&script=sci_arttext)> [Recuperado el 28 de diciembre de 2013]



compromiso con los lineamientos de la organización y un mejor clima laboral. Y es que al fin y al cabo, el que todos tenga claro los objetivos hace que se sientan parte de un gran equipo: uno para todos y todos para uno.

Sin embargo, la estructura feudal que reconocen los colaboradores en la organización y la poca confianza con otras áreas hacen que lo anterior no sea un acto, sino que una deseada potencia.

¿Qué es lo que quiere un colaborador del Inapi? “Sentirme más valorada como persona, que se den cuenta que me quedo más horas para cumplir con las metas. Eso es porque uno está comprometido. Antes era más compromiso, pero ahora no, porque nadie lo valora”, dice una colaboradora.

A nivel transversal, el sentimiento que cruza al Inapi es que la organización no se preocupa de los colaboradores ni mucho menos de su bienestar. Por ello, es menester la entrega de salario emocional al equipo humano de la organización.

En tanto, una de las críticas que hacen algunos colaboradores a la organización es la falta de desarrollo

profesional. Ellos sienten que no pueden mostrar todo el potencial que tienen y que no hay mucho acceso a capacitaciones, además de existir escasas posibilidad de ascender.

Sin embargo, todos recuerdan la Expolnapi, una actividad llevada a cabo en 2009 en Estación Mapocho, donde se mostró a la comunidad el rol de la organización y una serie de inventos novedosos, tal como la cama que se hace sola. De forma espontánea hablan de este evento y sienten que fue una gran instancia de compromiso, empoderamiento y trabajo en equipo.

### **3.11 Análisis FODA**

El análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) permite analizar las características internas de una organización (fortalezas y debilidades) y los factores externos y potenciales que pueden influenciarla (oportunidades y amenazas).

Establecer estas características desde un principio permiten tener una carta de navegación, en la que se puede observar en qué aguas se mueve el Inapi.

### **3.11.1 Características Internas**

#### **3.11.1.1 Fortalezas**

- Equipo humano altamente especializado y en su gran mayoría profesionales con postítulos.
- Tienen un encargado de Comunicaciones Institucionales, el que pertenece al área directiva.
- Salarios por sobre el mercado.
- Colaboradores comprometidos con el servicio público.
- Espacios cómodos e iluminados para trabajar, aportando a una buena higiene laboral.
- Estabilidad laboral de los colaboradores.
- Estabilidad de la organización, ya que los cargos de confianza se mantuvieron tras el ascenso de la derecha política, lo que permite realizar un trabajo más a largo plazo.
- Todos los colaboradores cuentan con acceso a internet, por lo que los mensajes digitales llegan a todos a la vez.

### 3.11.1.2 Debilidades

- Estructura feudal, la que dificulta la comunicación en diagonal.
- Falta de salario emocional (reconocimiento).
- Clima laboral tenso en la organización.
- Beneficios que no son de interés de los colaboradores.
- Alta carga laboral, la que ha llevado a un aumento de las licencias médicas.
- Alto nivel de rumor interno.
- No se conmemoran los hitos/ritos corporativos.
- Líderes bajan escasamente la información, utilizando poco la comunicación cara a cara.
- Líderes no están empoderados en su rol de comunicadores.
- Distancia entre la Dirección y los colaboradores.
- Poca digitalización de la información con que trabajan los colaboradores, ya que la mayoría se encuentra en libros. Esto hace que el trabajo sea más lento y engorroso.
- No se baja información estratégica, tal como el estado de las metas institucionales.
- Malas relaciones entre los colaboradores de la Subdirección de Marca y la Dirección, siendo caldo de cultivo para una crisis.
- Pocas posibilidades de desarrollo de carrera por parte de los colaboradores.

### **3.11.2 Factores Externos**

#### **3.11.2.1 Oportunidades**

- Posicionarse en el llamado ecosistema de emprendimiento e innovación nacional.
- Generar actos comunicacionales, como la Expolnapi, que involucran al público interno como externo.
- Ser un nexo entre los inventores y la sociedad.
- Difundir la propiedad industrial en la sociedad, para que conozcan el impacto que tiene la propiedad industrial.
- Alianzas con organismos de otros países, para compartir experiencia y conocimiento sobre el tema.
- Mayor relación con grupos de interés, tal como las facultades de Derecho.
- Alto dinamismo de la economía nacional.
- Alto interés por los temas de patentes y piratería, lo que puede ser usado para su posicionamiento.

#### **3.11.2.2 Amenazas**

- Poca relación con otras instituciones gubernamentales que se relacionan al “mercado” del Inapi, como Corfo y Sercotec.
- Inestabilidad económica internacional, la que podría repercutir en la actividad emprendedora chilena.

- Poco posicionamiento en la sociedad.
- Procesos de patentamiento lentos pueden desincentivar el interés por la protección de la propiedad industrial.

## **IV. PROPUESTAS COMUNICACIONALES**

El diagnóstico, plasmado en el capítulo anterior, reveló una serie de falencias comunicacionales, las que están siendo causales de ruido al interior de la organización.

Si bien no es el foco principal del presente estudio, a la luz de los resultados es menester entregar algunas recomendaciones a seguir a modo de una serie de propuestas preliminares, las que serán segmentadas según los cuatro objetivos de la Comunicación Interna.

Ahora bien, una estrategia más detallada dependerá del área de Comunicaciones, ya que con presupuesto en mano y con una visión clara de los principales ítems a comunicar, podrá elaborar una carta Gantt anualizada.

### **4.1 Objetivo de Información**

Las Comunicaciones Internas en el Inapi, en lo que respecta a información, tienen como su principal falencia la carencia de medios de comunicación efectivos, ya que el mailing se ha

convertido en “*spam* corporativo”. Además, no existe algún canal que tenga una periodicidad en la entrega de información.

En tanto, el rumor – también llamado “correo de las brujas” - es una fuente de información importante y está validado entre los colaboradores, lo que ha reducido el impacto de los canales formales. Esto también demuestra que los lineamientos organizacionales están llegando tarde.

#### **4.1.1 Nuevos Medios**

Una de las primeras acciones que se recomiendan al Inapi es establecer una serie de medios comunicacionales, con una periodicidad y una segmentación de público definida, para sistematizar los flujos comunicacionales al interior de la organización:

- **Medio:** Dirección Nacional y Subdirectores.
  - **Estilo y características:** Empoderar a los líderes en el papel de comunicadores. Además, se debe potenciar el cara a cara y la presencia de ellos en terreno.



- **Públicos:** Equipos de las distintas subdirecciones, a quienes se les baja la comunicación en cascada.
  - **Periodicidad:** Según los hitos / ritos de relevancia para la organización, para empoderar al líder en su rol, ya que él debe figurar como el portavoz de los grandes lineamientos.
- 
- **Medio:** Mandos medios
    - **Estilo y características:** Empoderarlos en el rol de comunicadores y enseñarles que parte de su trabajo es ser facilitadores de la comunicación ascendente / descendente en la organización. Además, se deben fijar reuniones de equipo con una periodicidad clara, con el fin de generar mayor cercanía.
    - **Públicos:** Respectivos equipos de trabajo, a quienes se les baja la comunicación en cascada y se les da la instancia de feedback.
    - **Periodicidad:** Se recomienda que sean reuniones semanales.

- **Medio:** Diarios Murales
  - **Estilo y características:** Panel en el que se colocan las informaciones principales de la organización, las que están segmentadas por temas (beneficios, RRHH, noticias, ingresos / egresos / ascensos, etc.) a los que se le asigna un determinado color, para facilitar su reconocimiento visual. Estos se deben ubicar en lugares estratégicos, tales como el casino / comedor y en el sector en que los colaboradores marcan tarjeta.
  - **Públicos:** Al ser información general, está pensado para todos los colaboradores.
  - **Periodicidad:** La información se debiera renovar cada dos semanas, entendiendo que no todas las semanas ocurre algo. Entonces, al tener esta periodicidad, la renovación informativa se puede hacer en la mayoría de las secciones.
  
- **Medio:** *Mailing* o correo corporativo
  - **Estilo y características:** Apoya la comunicación del diario mural, al estar enfocada en informar hitos relevantes que se deben saber al instante e

informaciones de utilidad que, por su contingencia, no se pueden comunicar quincenalmente.

- **Públicos:** Todos los colaboradores de la organización, salvo que el mensaje que se quiere comunicar esté pensado para un público específico.
- **Periodicidad:** Según la demanda de información y los acontecimientos de la organización.

- **Medio:** Nuevos medios digitales

- **Estilo y características:** Un medio de comunicación diferente, el que responda a la necesidad de los colaboradores de recibir información por una vía que no les implique mayor tiempo de lectura. El canal podría ser una versión interna de la radio Inapi o un canal de Youtube corporativo, al que se puede acceder mediante la intranet.
- **Públicos:** Todos los colaboradores de la organización.
- **Periodicidad:** Según la demanda de información. Este canal puede ser útil para campañas comunicacionales internas o para bajar lineamientos estratégicos que son clave para la organización,

además de ser utilizado para difundir hitos / ritos de importancia transversal.

- **Medio:** Intranet

- **Estilo y características:** Un medio de comunicación transversal a toda la organización, ya que todos tienen acceso digital. Si bien existe, se debe establecer como la columna vertebral de la Comunicación Interna, ya que estarán alojadas las principales noticias, eventos, cambios, capacitaciones y tendrá indexado a los nuevos medios.
- **Públicos:** Todos los colaboradores de la organización.
- **Periodicidad:** Según la demanda de información. Este canal puede ser útil para el día a día o campañas, ya que se pueden insertar banners que lleven a minisitios desarrollados para temas especiales y se pueden publicar concursos.

**Figura 10: Medios de Comunicación Interna**

<b>Medios</b>	<b>Estilo/Características</b>	<b>Públicos/Estilo</b>	<b>Periodicidad</b>
<b>Dirección Nacional y Subdirectores</b>	Empoderarlos en papel de comunicadores. Potenciar cara a cara y presencia en terreno.	Equipos (en cascada)	-
<b>Mandos medios</b>	Empoderarlos en rol de comunicadores y rol en comunicación ascendente/ descendente. Reuniones de equipo y mayor cercanía.	Equipos (en cascada)	Semanal.
<b>Diarios Murales</b>	Segmentado por temas/colores Colocar en casino y comedor.	Todos	Quincenal
<b>E-Mailing</b>	Apoyo de comunicación en diario mural. Usar, pero no abusar de él. Mejorar diseño y comunicación visual.	Todos	Según demanda

<b>Nuevos medios digitales</b>	Generar un medio diferente, tal como potenciar la radio Inapi para públicos internos y/o crear un canal Youtube. Colaboradores piden algo diferente.	Todos	Según demanda.
<b>Intranet</b>	Apoyo de comunicación interna, ya que es transversal a toda la organización. Es la puerta de entrada a las informaciones del INAPI y aloja a los nuevos medios.	Todos	Según demanda

#### 4.1.1.1 Sistematización de la Comunicación en Cascada (*Team Briefing*)

Al momento de establecer la comunicación cara a cara como un medio de comunicación, es necesario validarla como una instancia comunicacional que requiere de un método y sistematización. Para facilitar este proceso en las

organizaciones medianas – grandes, una herramienta muy útil es la sistematización de la comunicación en cascada, también conocida como *team briefing*.

La Universidad de Manchester, en su publicación *Team Briefing Guidelines*, señala: “en términos simples, el *team briefing* reúne a los ejecutivos o representantes de una organización, junto a sus equipos de trabajo, en un encuentro ‘cara a cara’, con el fin de entregar información, contestar preguntas y recoger los comentarios o *feedback* de los asistentes”<sup>57</sup>.

Tal como señala el texto, el *team briefing* es una instancia ideal para reunir al equipo – idealmente entre 4 a 15 personas -, ya que además de bajar información, permite recoger los comentarios de los colaboradores y resolver dudas y consultas. Otro dato importante, es que hasta el 30% de los contenidos entregados deben ser globales de toda la organización, mientras que el 70% restante debe ser contenido que atañe directamente al grupo.

---

<sup>57</sup> UNIVERSIDAD DE MANCHESTER. *TeamBriefGuidelines* (recurso electrónico). <[http://www.businessballs.com/freepdfmaterials/team\\_briefing\\_guidelines\\_MU.pdf](http://www.businessballs.com/freepdfmaterials/team_briefing_guidelines_MU.pdf)> [Recuperado el 28 de junio de 2013].

¿Cómo funciona? “El proceso parte el primer día del mes y hay cinco días para el proceso. Comienza desde la Dirección, con la asesoría de Comunicaciones Internas. Cada líder se reúne con su equipo con material de apoyo (...) y se comentan y comparten dudas y se vislumbran oportunidades. Luego, estos líderes recogen dudas, temas de interés y oportunidades, que son enviadas a Comunicaciones Internas. Las respuestas son enviadas en el próximo *brief* o prontamente, si la temática lo amerita”<sup>58</sup>.

Aplicando esto al Inapi, se sugiere hacer una reunión al menos con frecuencia quincenal, considerando que no todas las semanas puede que haya información relevante que comunicar. Además, en estas instancias debiese estar presente el subdirector respectivo, como mínimo una vez al mes. Esto permite acercar al “Olimpo” con el resto de la organización.

---

<sup>58</sup> CÁCERES, SUSANA (2011). Comunicación y Mandos Medios... Cómo abrir el camino al TeamBriefing. <<http://susanacaceres.com/2011/08/16/comunicacion-y-mandos-medios%E2%80%A6-como-abrir-el-camino-al-team-briefing/>> [Recuperado el 25 de junio de 2013]



## 4.2 Objetivo Cultura Organizacional

Como una institución nueva, el Inapi está en un proceso de afianzamiento de su cultura organizacional. Una de las principales debilidades que tienen en este punto es la poca identificación de los colaboradores con la organización.

Es por ella que una acción comunicacional es generar una campaña de *endomarketing* o *marketing interno*, en la que a través de un concepto paraguas se refuercen la VMV. Además, se puede generar un concurso que rescate las buenas prácticas que han realizado los colaboradores, como entregar un buen servicio, y darle visibilidad a éstas a través de los medios internos.

Además, se pueden celebrar los principales hitos y ritos organizacionales (como el cumpleaños del Inapi y de los colaboradores), para fortalecer los lazos entre los colaboradores. Además, este tipo de instancias sirven para reforzar el orgullo interno y se pueden aprovechar para bajar mensajes claves, atinentes al momento de la celebración.

Acá también juega un rol preponderante el Director Nacional, ya que debe ser el portavoz oficial de los principales hitos organizacionales, para brindarle mayor visibilidad interna y consolidar su figura de liderazgo.

### **4.3 Objetivo Gestión del Cambio**

Tal como se mencionó en el capítulo anterior, cualquier tipo de cambio genera ruido entre los colaboradores, ya que implica dejar la zona de comodidad por algo “nuevo y desconocido”.

Si bien no se hizo durante el proceso, una buena herramienta para apoyar la llegada a las nuevas dependencias es la elaboración de un manual de cambio. Éste debe contener toda la información necesaria sobre las nuevas dependencias, desde el cómo llegar, pasando por los espacios internos, hasta los lugares cercanos para almorzar.

Además, cuando se realiza un cambio de este tipo, se debe comunicar con antelación la información sobre la mudanza, las dimensiones del mobiliario, con quiénes compartirán escritorio

y con cuánto espacio contarán para almacenar documentos. Esto les permitirá llegar preparados al día del cambio y evitarán encontrarse con sorpresas de último minuto.

Estas recomendaciones deberían ser consideradas a futuro en un nuevo proceso de cambio, para así minimizar el impacto y el tiempo de adaptación entre los colaboradores

#### **4.4 Objetivo Clima Laboral**

El clima laboral del Inapi se ha vuelto negativo en el último tiempo, lo que llevó a que el área de Marcas se movilizara. Si bien ellos volvieron a sus funciones, las relaciones quedaron tensas con la Dirección Nacional.

Es por ello que la primera medida que se debe tomar es realizar una intervención, en la que se abran los canales comunicacionales y generar instancias de diálogo con la Dirección Nacional, con el fin de acercar posiciones y lograr confianza. Además, esto permitirá que los colaboradores expresen su sentir y la situación no vuelva a estallar.

También es importante capacitar a los líderes y mandos medios, para que se hagan cargo de su rol de comunicadores y faciliten el diálogo y los flujos de información al interior de la organización.

Lo anterior es de una gran importancia para evitar crisis, ya que teniendo en cuenta el qué y cómo comunicar, podrán ser más oportunos al bajar información. Esto, con el apoyo del área de Comunicaciones Internas, debilitará el poder del rumor, reducirá el ruido interno y potenciará un clima de confianza y camaradería.

Algunas tácticas para mejorar el clima, además del trabajo con líderes, son las campañas de endormarketing. Estas ayudan a visibilizar las buenas prácticas de la organización y generan un ambiente distendido entre los colaboradores.

## V. CONCLUSIONES

En el presente levantamiento, entendido como un Diagnóstico de Comunicaciones Internas en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (Inapi), se puede desprender una serie de conclusiones, las que son el punto de partida para que el área de Comunicaciones de esta organización pueda desarrollar una estrategia comunicacional para el corto, mediano y largo plazo.

El diagnosticar las Comunicaciones Internas es fundamental antes de desarrollar cualquier plan, ya que a través de las entrevistas, *focus groups* y la encuesta se pueden conocer de mejor manera las necesidades y requerimientos de los públicos internos en cuanto a esta materia. Además, esto es clave para definir el qué y cómo comunicar.

En primer lugar, el estudio arrojó que una de las principales falencias comunicacionales en el Inapi se debe a la escasa comunicación que existe entre los colaboradores y las jefaturas y líderes de la organización. Esta falta de comunicación cara a cara ha derivado en desconfianza, poco contacto con otras áreas y el empoderamiento del rumor como medio.

Para mejorar esta falencia es que se propone la sistematización de la comunicación en cascada a través del uso del team briefing de la U. de Manchester. Esta herramienta es útil para alinear los mensajes clave hacia las bases y, a su vez, recibir retroalimentación desde ellas.

Al generar un canal de retroalimentación y de diálogo con los jefes, el rumor – que tal como se vio genera ruido, pérdida de tiempo y desgasta la productividad de las organizaciones -, se verá minimizado por la información oficial.

Además, la escasa gestión de las Comunicaciones Internas se vio reflejada en los resultados del levantamiento, ya que la comunicación no está cumpliendo sus objetivos de información, cultura, clima laboral y gestión del cambio. En general, sólo se ha enfocado en la entrega de información, pero sin periodicidad ni segmentación de públicos y mensajes. Esto ha hecho que el Objetivo de Información no esté resuelto.

Tal como se vio en el desarrollo del estudio, el compromiso de los líderes y mandos medios es fundamental para un plan de comunicación interna. Además, ellos son los principales

promotores de los medios internos y quienes reciben el feedback de los colaboradores, por lo que su rol es vital en las organizaciones.

En tanto, los colaboradores no se sienten parte de la organización, pero sí tienen claro su rol como servidores públicos. Este rasgo es un elemento cultural que se puede potenciar y configurar como un elemento identitario del Inapi, ya que el “servicio al cliente” es clave para las unidades de negocio.

Algo importante en las organizaciones es darle espacio a las subculturas – en este caso la del DPI -, ya que existen ciertos elementos y prácticas que pueden aportar a la nueva estructura.

En cuanto a la segmentación de públicos internos, estos son posibles de establecer según el área o subdirección en que se desempeñan los colaboradores. El mismo funcionamiento “feudal” del Inapi hace difícil agrupar a los receptores de otra forma.

Además, el feudalismo del Inapi ha influido en la tensión del clima laboral, ya que no está el sentido de equipo entre los colaboradores ni el de organización, sino que su mirada está puesta solo en sus trabajos puntuales. A lo anterior se suma la falta de comunicación cara a cara y atingencia de la información comunicada, lo que ha derivado en desconfianza, tensión del ambiente y la especulación.

Lo anterior se refleja en el aumento de licencias médicas, las que son consecuencia del estrés, la sobrecarga de trabajo y el mal clima laboral que está imperando dentro de la organización.

Como actos comunicacionales, la celebración de hitos / ritos es fundamental para bajar mensajes claves y generar camaradería entre los colaboradores, mejorando el clima laboral. Uno de los comentarios que surgió bastante en entrevistas y focus es la necesidad de generar mayor cercanía entre los funcionarios y las mismas subdirecciones.

En tanto, el proceso de Gestión del Cambio tuvo varias falencias en su desarrollo, ya que hubo informaciones que no se comunicaron de forma adecuada a los colaboradores. Sin



embargo, las personas consideran que las nuevas dependencias son algo positivo.

Para futuros cambios, es menester entregar toda la información de manera oportuna y clara, con el fin de que entiendan los colaboradores las razones de este proceso. Además, los directivos deben considerar la calidad de vida laboral antes de tomar cualquier decisión, para así evitar ruido interno.

Al tener estos antecedentes sobre la mesa, los que fueron conseguidos a través de instrumentos de levantamiento “externos” – lo que entrega imparcialidad -, las autoridades podrán tomar decisiones con la información necesaria para mejorar y establecer un plan de Comunicaciones Internas. Además, sirve para tomar conciencia de que comunicar no es solo enviar un mensaje, sino que consiste en llegar a los colaboradores y generar instancias en que ellos pueden entregar retroalimentación.

Una de las lecciones que se saca al limpio en este estudio, más allá de este caso de estudio, es que la no planificación de las Comunicaciones Internas hace que la información fluya

como un río no canalizado, generando ruido al interior de la organización.

Además, la falta de claridad en los mensajes y de la comunicación cara a cara dan cabida a que fuentes de información no oficiales, como el rumor, se validen internamente y se tense el ambiente.

Sin embargo, cuando se planifica la comunicación interna y se involucra a los líderes y mandos medios, las estrategias tienden a ser más efectivas y exitosas. El jefe al generar instancias en el que se conversan los temas estratégicos de área u organización lo empodera y genera confianza y cercanía en su equipo.

Finalmente, es de esperar que este diagnóstico repercuta en la calidad de vida de los colaboradores. Tal como manifestaron en el estudio, ellos no demandan mejores salarios ni más beneficios, sino que esperan estar más y mejor comunicadores, para así desempeñarse de mejor manera en su trabajo y consolidar al Inapi como un organismo gubernamental de excelencia.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- ACERCA DEL INAPI (s.f).  
<<http://www.inapi.cl/portal/institucional/600/w3-propertyname-511.html>> [Recuperado el 23 de abril de 2013]
  
- ARNOLD, M. Y OSORIO, F. (1998). Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas.  
<<http://www.revistas.uchile.cl/index.php/CDM/article/viewFile/26455/27748>> [Recuperado el 14 de abril de 2013].
  
- ARRIBAS URRUTIA, AMAIA. Intranet para la gestión del conocimiento y la comunicación interna. Cátedra de Comunicación Estratégica y Cibercultura Tecnológico de Monterrey, Campus Estado de México.
  
- BERCERUELO, BENITO (2011). Comunicación Interna en la Empresa. Claves y Desafíos. 1° Edición. Madrid: WoltersKluwer España, 2011.
  
- CÁCERES, SUSANA. ¿Los líderes saben comunicar?  
<<http://susanacaceres.com/tag/rol-de-comunicador/>>  
[Recuperado el 28 de diciembre de 2013]

- CÁCERES, SUSANA (2011). Comunicación y Mandos Medios... Cómo abrir el camino al TeamBriefing. <<http://susanacaceres.com/2011/08/16/comunicacion-y-mandos-medios%E2%80%A6-como-abrir-el-camino-al-team-briefing/>> [Recuperado el 25 de junio de 2013]
  
- CÁCERES, SUSANA (2012). Comunicación Interna y Gestión del cambio. Revista HSEC, Octubre 2012.
  
- CASTRO, BERNARDO (2007). Análisis Organizacional desde la Teoría General de Sistema. <[http://www.pensamientocomplejo.com.ar/docs/files/Bernardo\\_AlonsoCastro\\_TesisDoctorado\\_Teoria-General-de-Sistema.pdf](http://www.pensamientocomplejo.com.ar/docs/files/Bernardo_AlonsoCastro_TesisDoctorado_Teoria-General-de-Sistema.pdf)> [Recuperado el 21 de abril de 2013]
  
- Cuadra, A. y Veloso, C. Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. Revista Universum N° 22 Vol.2:40-56,2007- <[http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762007000200004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762007000200004&script=sci_arttext)>
  
- CUERVO, MARISA. El desafío de la comunicación interna en las organizaciones. Cuadernos del Centro de Estudios de

Diseño y Comunicación N°28, Universidad de Palermo. Año IX, Vol. 28, Abril 2009, Buenos Aires, Argentina. <[http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/ vista/detalle\\_articulo.php?id\\_libro=115&id\\_articulo=5117](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=115&id_articulo=5117)> [Recuperado el 28 de diciembre de 2013]

- GARCÍA RUBIANO, MÓNICA ET. AL. Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario. Universidad Católica de Colombia. <<http://revistas.usta.edu.co/index.php/Diversitas/article/view/475/534>> [Recuperado el 28 de diciembre de 2013].

- GUTENMAJER, NATALIA (2013). La comunicación interna, un factor clave para la gestión del cambio organizacional. Argentina. < <http://negociosymanagement.com.ar/?p=3693>> [Recuperado el 28 de diciembre de 2013].

- INAPI (2010). Historia Gráfica de la Propiedad Industrial en Chile. Segunda edición.

- INAPI (2012). Balance de Gestión Integral.

- INTERNAL (2012). Resultados Primera Encuesta de Comunicaciones Internas en Chile. <<http://www.slideshare.net/internalcomunicaciones/resultados-primer-encuesta-de-comunicaciones-internas-en-chile>>. [Recuperado el 14 de abril de 2013]

- INAPI. Acerca del Inapi. <<http://www.inapi.cl/portal/institucional/600/w3-propertyname-511.html>> [Recuperado el 18 de mayo de 2013].

- Katz, D. & Kahn, R. (1986). Psicología Social de la Organizaciones en Ávila, A. Las Organizaciones como sistemas sociales complejos. <<http://www.integracion-academica.org/10-volumen-1-numero-2-2013/25-las-organizaciones-como-sistemas-sociales-complejos>>

- MAMANI, A. ET AL. Factores que desencadenan el Estrés y sus Consecuencias en el Desempeño Laboral en Emergencia. <[http://revistas.concytec.gob.pe/scielo.php?pid=S1816-77132007000100007&script=sci\\_arttext](http://revistas.concytec.gob.pe/scielo.php?pid=S1816-77132007000100007&script=sci_arttext)> [Recuperado el 28 de diciembre de 2013]

- NEOS (2012). NEOS PRESENTE EN LANZAMIENTO DE “INAPI PROYECTA”. <<http://www.neos.cl/neos-presente-en-lanzamiento-de-inapi-proyecta/>> [Recuperado el 28 de diciembre de 2013]
  
- RITTER, MICHAEL. El rumor: un análisis epistemológico. <[http://ritterandpartners.medianebstudio.de/es/documentos/El\\_rumor\\_Un\\_analisis\\_epistemolgico.pdf](http://ritterandpartners.medianebstudio.de/es/documentos/El_rumor_Un_analisis_epistemolgico.pdf)> [Recuperado el 28 de agosto de 2013]
  
- ROBBINS, STEPHEN P., Comportamiento Organizacional, Pearson-Prentice Hall, 10ª ed., 1994.
  
- RODRIGUEZ M., DARIO (2005). Diagnóstico de la cultura organizacional, en Diagnóstico organizacional. México D.F. Alfaomega.
  
- ROGERS, E. Y AGARWALA - ROGERS, R. (1980). La Comunicación en las organizaciones. México: McGraw-Hill.
  
- SCHEIN, EDGAR (1988). Organizational Culture.

- SEGUREDO, ALMUDENA y ANGULLÓ, ESTEBAN (2002).  
Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social. Universidad de Oviedo.
  
- TIRONI, EUGENIO Y CAVALLO, Ascanio (2004).  
Comunicación Estratégica. Vivir en un mundo de señales. Santiago, Taurus.
  
- TRICE, H.M. y BEYER, J.M (1993) en SALAS EDGAR (2009).  
Efectos de la interacción entre la cultura y las subculturas organizacionales en el clima de la organización. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
  
- UNIVERSIDAD DE MANCHESTER. TeamBriefGuidelines (recurso electrónico).  
<[http://www.businessballs.com/freepdfmaterials/team\\_briefing\\_guidelines\\_MU.pdf](http://www.businessballs.com/freepdfmaterials/team_briefing_guidelines_MU.pdf)> [Recuperado el 28 de junio de 2013].
  
- WAISSBLUTH, MARIO (2008). Gestión del Cambio en el Sector Público.  
<<http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/109%20ceges%20MW.pdf>>  
[Recuperado el 21 de abril de 2013].



## **VII: Anexos**

### **7.1 Entrevistas**

#### **7.1.1 Área/ Cargo: Subdirector (s) de Marcas**

##### **- ¿Qué significa para ti trabajar en el Inapi?**

- “Es un desafío trabajar con un equipo un poco más grande que el que había tenido antes. Además, es un trabajo entretenido y desafiante. Aún queda mucho por mejorar, pero agradable...aunque a veces es estresante. Siento que para el país es algo bueno el Inapi y para nosotros, los trabajadores, también.

En lo personal, el Inapi tiene cosas muy buenas en comparación al resto de la administración pública, como lo son los sueldos. Además, es entretenido, si se le sabe ver este lado. Para mí estar aquí es un lugar de permanencia más que de paso”.

##### **- Cuando hablan del Inapi, ¿te sientes identificado con él?**

- “Sí, me siento identificada. Totalmente”.

**- ¿Te sientes comunicado con tus pares y con otras áreas del Inapi?**

- “Me siento comunicada con mis pares de marcas y también con otras áreas, aunque no mucho con estas últimas. Existe la confianza de llamarse o mandarse un correo, si se quiere tratar un tema. A veces hay que hacer cosas con gente de otras áreas y creo que el estar con otros facilita la comunicación, ya que se conocen más”.

**- Si tienes que hacer llegar información de tu área que es relevante para todo el Inapi, ¿existe algún procedimiento que uses para ello? Si no, ¿cómo lo haces?**

- “En los hechos se ha establecido un procedimiento, el que no está escrito. Envío un correo a toda la subdirección y si es importante para toda la organización, llamo a una reunión con los coordinadores para que vean que es importante para toda la organización”.

**- Con el paso del tiempo, ¿cómo crees que ha cambiado la comunicación interna en la organización?**

- “Creo que en marcas ha mejorado. No puedo hablar por todas las áreas porque no conozco tanto, pero creo que el que haya coordinadores es positivo para la transferencia de la información. Igual tratamos de hacer una reunión de coordinación mensual o bimensual”.

**- ¿Cómo ves los flujos de comunicación del Inapi?**

- “Sí, me siento comunicada. Con la dirección nacional es fácil subir información, aunque uno no manda mucho. Ahora bien, el Director no es de mandar correos a todos los funcionarios. Creo que a veces debería hacerlo o hacer una reunión masiva de vez en cuando, porque eso no sería malo. De hecho la misma invitación a la celebración de Fiestas Patrias la hizo él y no el jefe de administración y finanzas. Eso pudo haberlo hecho el director, así se habría lucido más y la gente lo sentiría un poco más cercano, a pesar que eso es un evento colaborativo. Creo que la única instancia que hay es la cuenta anual. Nada más”.

- **¿Crees que en el Inapi se ve al director nacional como una figura lejana?**

- “Creo que un poco y tengo la impresión que le falta cercanía. Pasea de vez en cuando por los pasillos, pero tengo la impresión que debería hacerlo más”.

- **¿Cómo te informas de los cambios, eventos, normas, procedimientos y noticias que suceden en el Inapi?**

- “Hay un correo que manda la periodista institucional que se llama ‘Comunicaciones Informa’, del que leo sólo el título. También me informo por la subdirectora de marcas, tanto por correo como por teléfono. Además, los coordinadores me informan de sus áreas. Me informo principalmente cara a cara y por el sistema ‘Ares’, el que permite ver la productividad y está enfocado en los altos mandos. Intranet lo uso poco, para ver cumpleaños, anexos y algunos documentos de burocracia interna.

Me gusta la comunicación cara a cara, pero el tiempo de los jefes las hace difíciles de hacer. Mi jefe es súper trabajadora, pero hay gente que no la ve en todo el día. De vez en cuando

debería hacer lineamientos a todo el equipo, aunque sean semestrales”.

**- ¿Consideras que el Inapi es un actor activo y relevante en el ecosistema de emprendimiento e innovación?**

- “Sí, sin dudas. Antes, cuando éramos DPI, no se le consideraba en ese ecosistema. Ahora me siento parte y sé que estamos participando de ese engranaje”.

**- Según tu visión, ¿qué es lo que caracteriza a un funcionario del Inapi?**

- “No se me ocurre un denominador común... diría que son trabajadores, aunque no son trabajólicos. Hay de todo acá, desde gente muy colaboradora a gente que descansa. Creo que primar los primeros eso sí, en una proporción de 70/30”.

**- ¿Qué aspectos positivos y negativos tiene el trabajar en el Inapi?**

- “Es un trabajo que no es difícil e intelectual, el que se hace con horario de oficina, lo que es positivo. Además, estamos en

un edificio bonito propio y tenemos horarios sumamente agradables, ya que se puede elegir de 8 a 17 horas; 8:30 a 17.30 y de 9 a 18 horas. Tenemos horario flexible, el que es para todos, aunque consensuado con el jefe. Las remuneraciones subieron mucho en el paso de DPI al Inapi, los que partieron de un 25% o más y pasaron muchos a planta. Acá hay estabilidad laboral.

Lo mejorable es la atención al público. Tengo la impresión que ellos no quedaron bien con la mudanza. Además, hay personas que no atienden bien a la gente. Esa área hay que mejorarla y faltan que sean alineados con la organización. Otro tema es la digitalización, lo que se hizo contra al tiempo y a quienes están escaneando se les paga muy poco

En esta institución hay harto trabajo y me gustaría que hubiera instancias en los que la gente pudiera compartir más. Quizás eso generaría cierta culpa, pero sería bueno institucionalizar un break para que se pueda descansar en algún momento de la jornada, como 15 minutos a mediodía, en el que todos pudieran parar”.

- **Respecto al cambio de oficinas, ¿recibiste información previa? Si fue así, ¿por qué medio? ¿Te fue de utilidad?**

- “No hubo demasiada información, ya que llegó más que todo al final, a pesar de que estuve informada. Hicimos una petición y se nos respeta, salvo una excepción”.

- **¿Cómo ha sido el proceso de adaptación a las nuevas oficinas?**

- “Ha sido muy bueno, ya que estamos en un lugar más luminoso y con menos ruido. Además, el parque es bonito y la gente va caminando al Unimarc e incluso se sientan en el pasto. Estar acá es más tranquilo y bello”.

### **7.1.2**

**Área/ Cargo: Subdirector de patentes**

- **¿Qué significa para ti trabajar en el Inapi?**

- “Creo que para mí representa, por un lado, una dimensión de subsistencia y, a su vez, desarrollo profesional el estar acá. Además, estar aquí tiene un componente adicional, ya que es

un servicio público por el cual entrego una ayuda a los chilenos, haciendo una contribución para mejorar las condiciones de vida de todos”.

**- Cuando hablan del Inapi, ¿te sientes identificado con él?**

- “Sí, yo me siento identificado. Antes trabajé en el DPI, el que era muy pequeño y dependía del Ministerio de Economía, en el que veía la necesidad de robustecer la organización. En ese momento surgió el Inapi como una respuesta a que no se estaban brindando los servicios que el país requería. Esta nueva orgánica no es algo circunstancial”.

**- ¿Cuáles son las principales diferencias del Inapi actual respecto al DPI?**

- “Ahora tenemos varias cosas positivas, como una robustez institucional y una orgánica que nos permiten hacer muchas más cosas en términos de los servicios que nosotros brindamos. Ahora, viendo el lado negativo, el aumento de personas ha hecho que se distancien las personas. Antes era casi como una organización familiar y había 70 funcionarios solamente. En la actualidad son cerca de 180 personas y eso



ha perjudicado la comunicación, ya que es imposible saber quiénes son y qué hace cada uno de los colegas. Se conoce mucho menos a la gente”.

**- ¿Te sientes comunicado con tus pares y con otras áreas del Inapi?**

- “Sí, absolutamente. Me relaciono bastante con otras áreas, como las relacionadas con el negocio. Permanentemente mi trabajo está relacionado con otras áreas y al menos a mi nivel está bien”.

**- ¿Te sientes escuchado por tus superiores?**

- “Sí. De hecho mi superior es el director nacional y creo que una de las características de él es que es una persona muy racional y sensata. Uno puede hacer planteamientos que no van con su línea e igual le hacen sentido”.

**- Si tienes que hacer llegar información de tu área que es relevante para todo el Inapi, ¿existe algún procedimiento que uses para ello? Si no, ¿cómo lo haces?**

- “No existe un procedimiento establecido organizacionalmente que defina que lo hacemos de tal o cual forma. Sin embargo, si tengo que conversar con el director nacional, le pido una entrevista y converso con él. Es más, muchas veces estas conversaciones son informales”.

**- ¿Consideras que el Inapi es un actor activo y relevante en el ecosistema de emprendimiento e innovación?**

- “Esta es una institución nueva y el posicionamiento de una organización así toma su tiempo. No es algo que sea por decreto o automático. Se ha hecho un trabajo para posicionarse en el contexto gubernamental, pero creo que el Inapi debería tener una mayor relevancia en el ecosistema. Creo que aún falta que tenga más relevancia y posicionamiento las herramientas de propiedad industrial, aunque eso es parte del trabajo por hacer. En mi caso personal, creo que las

patentes tienen mucho que ver con el emprendimiento y la innovación, por lo que me siento parte”.

**- Según tu visión, ¿qué es lo que caracteriza a un funcionario del Inapi?**

- “Tenemos un perfil de funcionario, al menos en mi área, bien particular. Tenemos profesionales altamente capacitados de distintas áreas técnicas, los que van desde el área eléctrica hasta personas que saben de biotecnología. Además, tenemos desde profesionales con magíster hasta doctorados, por lo que son personas altamente calificadas con un espíritu crítico. Tenemos funcionarios de los que me siento súper contento de trabajar con ellos, ya que son muy comprometidos con el trabajo”.

**- ¿Qué aspectos positivos y negativos tiene el trabajar en el Inapi?**

- “Desde el punto de vista práctico, la administración pública tiene varias ventajas, como la motivación de poder servir al país, lo que encuentro que es bueno. Lo que hay que mejorar

son cuestiones que están relacionadas con los funcionarios, ya que existen muchas inflexibilidades en este sistema, las que se justificaban en otros tiempos en la que las dinámicas de las organizaciones eran distintas. Por ejemplo, hace poco se creó la nueva Subdirección de Operaciones, la que necesita tener sus funcionarios idóneos para ejecutar esas tareas, ya que hay algunos funcionarios de otras áreas que se quedan sin función clara, ya que lo que hacían fue erradicado. A ellos se les inventaron cargos porque no se pueden hacer ajustes y terminan haciendo cosas para lo que no tienen perfil para nada”.

**- ¿Cómo te informas de los cambios, eventos, normas, procedimientos y noticias que suceden en el Inapi?**

- “Nosotros tenemos reuniones periódicas en el equipo directivo, en las que se conversan las cosas con más impacto en la institución. Además, hay comunicados vía correo electrónico en la que se comunican estas cosas. Hace poco se creó la intranet, la que también entrega información. Esta última me parece bien, porque le da una dimensión más personal a la comunicación del Inapi, no sólo en lo profesional, sino que

también tiene una dimensión humana por medio de fotos de eventos y avisos clasificados”.

**- Cuando quieres hacer llegar un mensaje a la dirección u otras áreas del Inapi, ¿qué medios utilizas con mayor frecuencia?**

- “El correo electrónico normalmente, por un tema práctico. Tengo mucho que hacer y mis colegas también, por lo que este medio brinda la flexibilidad de enviarlo a cualquier hora y ellos lo leen cuando puedan. Luego vendría la comunicación cara a cara”.

**- Respecto al cambio de oficinas, ¿recibiste información previa? Si fue así, ¿por qué medio? ¿Te fue de utilidad?**

- “Por mi carácter directivo, conocía estas instalaciones antes que los otros funcionarios y estuve involucrado en las decisiones de la distribución, por lo que estuve al corriente muy al inicio. Creo que un cambio involucra un estrés y un impacto emocional para todos y la entrega de información entrega certidumbre”.

**- ¿Cómo ha sido el proceso de adaptación a las nuevas oficinas?**

- “Ha sido un buen proceso en general. Las oficinas son comparativamente mejores a las que teníamos anteriormente y veo con buenos ojos las mejoras a nuestros funcionarios, quienes estaban en condiciones desmejoradas. Sé que en algunos casos hay personas que se sienten peor de cómo estaban, pero en todos los cambios hay quienes quedan mejor y otros peor”.

### **7.1.3**

**Área/cargo: Maximiliano Santa Cruz, Director Nacional.**

**- ¿Qué significa para ti trabajar en el Inapi?**

- “Trabajar en el Inapi es hacer una contribución sustantiva al país, desarrollando un mejor sistema de propiedad industrial para Chile. En lo personal es una satisfacción tremenda y un orgullo por todo lo que estamos haciendo”.

**- Cuando hablan del Inapi, ¿te sientes comprometido con él?**

- “Totalmente identificado, ya que lo dirijo y me cuesta mucho separar mi trabajo de mi vida personal, por lo que el Inapi es mi mundo y me da la posibilidad de desarrollarme”.

**- ¿Te sientes comunicado con tus pares y otras áreas?  
¿Cómo has visto los flujos de información?**

- “Me siento comunicado. Por supuesto que la principal comunicación es con mi equipo directo, pero ahora con el nuevo edificio me doy el tiempo para recorrer más el Inapi. Antes era difícil porque eran dos edificios, pero hoy es mucho más fácil. Además, un objetivo es mejorar los canales de comunicación interna, por lo que hay una persona encargada de esta área hace varios meses y lo que me propongo es que la comunicación fluya de forma vertical, tanto ascendente como descendente”.

**- Si tienes que hacer llegar información de tu área que es relevante para toda la organización, ¿existe un procedimiento? Si no, ¿cómo lo haces?**

- “Existen varios canales como intranet, la que comenzó a andar hace varios meses. Otros son las comunicaciones

mediante mailings que envía el área de Comunicaciones Internas e incluso yo mismo los envío a veces. Sin embargo, intranet es el principal medio para bajar la información”.

**- ¿Qué te parece Intranet?**

- “Creo que tiene buen contenido, está bien hecha, es útil y me consta que la gente la ve y mira los anuncios. Además los cumpleaños, eventos y todas esas cosas mejoran el clima laboral”.

**- En entrevistas anteriores se ha mencionado a la radio Inapi como un buen canal de comunicación interna. ¿Cuál es tu visión al respecto?**

- “Yo la radio la veo como un canal de comunicación externo principalmente. Ahora, si la gente dentro del Inapi la escucha, bienvenido sea, pero está enfocada hacia fuera, ya que tiene cápsulas sobre propiedad industrial y música”.

**- Según tú visión, ¿cuáles son los pro y contra de los actuales medios de comunicación que tiene el Inapi?**



- “De la intranet es muy pronto para hacer una evaluación de cómo mejorarla, pero se lanzó pensando en todo lo que debería tener una intranet y los pro del correo es que es comunicación más instantánea y uno se asegura que la gente la está leyendo. Intranet tiene información similar, pero es más genérica”.

**- ¿Consideras que el Inapi es un actor activo en el ecosistema nacional de emprendimiento e innovación?**

- “Sí, creo que es un actor activo en este sistema, pero creo que le falta posicionarse aún más en él. Quizás tener una participación más institucional y más coordinada con otros servicios públicos y ministerios. Hoy no participamos del Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad, por ejemplo. Mi intención es que en un futuro lo hagamos. A pesar de ello, Inapi hace un buen trabajo y es visto como una herramienta que funciona”.

**- Según tu visión, ¿los trabajadores del Inapi se sienten parte de este ecosistema?**

- “Quizás la gente todavía no lo siente tanto. Quizás los cargos más directivos que los funcionarios del día a día lo sienten más. Además hay ciertas áreas que tienen más que ver con este ecosistema, como Patentes más que Marcas, en especial las personas de Transferencia del Conocimiento”.

**- ¿Consideras que ese sentimiento se puede homogeneizar en la organización?**

- “Yo creo que siempre habrá áreas más cercanas que otras, pero es importante que esas áreas de apoyo sepan para qué están trabajando, mediante eventos y comunicaciones”.

**- Según tu visión, ¿qué es lo que caracteriza a un trabajador del Inapi?**

- “No creo que haya un denominador común. Es muy difícil por las distintas divisiones que hay. Igual yo creo que las personas que trabajan más cerca de la propiedad intelectual son personas muy actualizadas, con visión de su contribución al país. En tanto, las de soporte están conscientes de su contribución al negocio y tienen un compromiso fuerte con la

institución, de tener la maquinaria del Inapi bastante aceitada.

Siento que funcionan bien los dos estamentos”.

**- ¿Qué aspectos se pueden mejorar del clima laboral del Inapi?**

- “Lo positivo es que se puede estar en la cresta de la ola de un tema que se desarrolla muy rápidamente y que cada vez toma más importancia. Se puede mejorar todo lo que es Recursos Humanos a nivel de funcionamiento interno. Es decir, aún el Inapi tiene que mejorar su política interna de calificaciones y carreras funcionarias, que son cosas que recién se están desarrollando”.

**- ¿Se podría decir que a los trabajadores les falta la visión de carrera funcionaria en el Inapi?**

- “Eso se podría mejorar”.

**- ¿Cómo te informas de los cambios, eventos, normas, procedimientos y noticias que suceden en el Inapi?**

- “Principalmente a través de los colaboradores más directos sé lo que pasa en sus respectivas áreas. La asociación de funcionarios es fluida y a través de ellos me entero de cosas que son atingentes a todo el Inapi, aunque lo principal son los colaboradores directos”.

**- ¿Ves cuellos de botellas al momento de bajar el mensaje de la Dirección al resto de la institución?**

- “No, sino que veo que se están haciendo esfuerzos por bajar la información, mediante los canales que mencioné. El hecho de tener una intranet ha mejorado la comunicación interna y el tener un área destinada al tema es un avance”.

**- ¿Cómo ha sido el proceso de cambio de oficinas según lo que has podido observar?**

- “Ha sido pura ganancia. Fue un proceso rápido, suave y sin mayores complicaciones. A los 3 ó 4 días del cambio no se notaba que hubiese habido una mudanza de 180 personas. Por supuesto que hubo problemas con muebles que hubo que arreglarlos, el sistema eléctrico que no funcionaba todo lo bien que uno quisiera, pero eso también sucede en un cambio de

casa. Creo que la gente está contenta con sus puestos de trabajo, las oficinas y la ubicación. De igual forma, los usuarios también lo sienten”.

**- ¿Qué aspectos se pueden mejorar de las comunicaciones internas en el Inapi?**

- “Los aspectos fuertes creo que pasan porque la intranet tiene que convertirse en el principal canal de comunicación; la página web es una buena fuerte comunicación, ya que los funcionarios la revisan; y por mejorar... desarrollar más herramientas para que los funcionarios expresen su sentir y levanten problemas y propuestas”.

**- ¿Crees que los funcionarios del Inapi están “camiseteados” con la organización?**

- “Yo creo que sí, en general sí”.

#### **7.1.4 Área/cargo: Jefe de Departamento**

**- ¿Qué significa para ti trabajar en el Inapi?**

- “Es una satisfacción profesional, en el sentido de que puedo aplicar el área que estudié y me especialicé. Desde el lado personal, creo que es bastante satisfactorio saber que estoy colaborando en el desarrollo de políticas públicas y de los aspectos tecnológicos del país en innovación”.

**- Cuando hablan del Inapi, ¿te sientes comprometido con él?**

- “Sí y también me siento identificado con las opiniones que salen en los medios masivos, incluso a veces hasta me molesto. Esta área no es muy masiva y se engloba entre los defectos y virtudes del servicio público, pero se ve sólo lo macro del sistema y no lo específico del Inapi”.

**- ¿Te sientes comunicado con tus pares y otras áreas?  
¿Cómo has visto los flujos de información?**

- “No me siento completamente comunicado con los estamentos equivalentes en mi nivel jerárquico. Yo lo atribuyo a que hay separaciones en unidades de apoyo y las del negocio, aún no hay un claro conocimiento de los roles que cumplen cada una de las unidades. Por lo tanto, creo que las personas tienden a ver una comunicación vertical más que horizontal, en

el sentido de que otras áreas puedan entrar en comunicación directa conmigo sin la necesidad de pasar por la Dirección Nacional”.

**- ¿Te sientes comunicado con tus superiores?**

- “Con mi superior directo absolutamente. Es fluida la comunicación con mi superior, pero de igual forma entiendo y estoy consciente que mucha información él no me la puede transmitir. Sin embargo, esa falta de información – que también me imagino que viene de las capas superiores – hace que uno se entere de cosas por las vías más informales”.

**- En cuanto a los funcionarios que tienes a cargo, ¿cómo se da la comunicación con ellos?**

- “Intento dar una comunicación fluida. El estilo de dirección que intento entregar es de puertas abiertas e intento mantenerlos informados tanto por reuniones individuales como grupales y correo electrónico, en el caso de que debe quedar registro de la información. En cambio, las cosas verbales las doy para cosas de rápida solución”.

**- A nivel interno, ¿es fuerte el rumor?**

- “Yo creo que sí. El rumor acá es algo importante. No sé a qué atribuirlo en particular, pero creo que hay mucho rumor interno. Es más, diría que comparando con otros trabajos que he estado he visto que acá es peor. Incluso yo me he enterado de cosas formales por rumores, como han sido ciertas modificaciones estructurales”.

**- Si tienes que hacer llegar información de tu área que es relevante para toda la organización, ¿existe un procedimiento? Si no, ¿cómo lo haces?**

- “Sé que hay un departamento de comunicaciones con personas a cargo y tenemos Intranet. Se pueden usar los dos mecanismos, pero el Intranet es un recurso más personal y el otro permite canalizar información que puede ser útil para todos. De igual forma, sé que Recursos Humanos también canaliza información y quizás destacaría que hay una asociación gremial de funcionarios que, en determinados minutos, se ha usado como canal. Yo en particular, uso la jefatura directa cuando es institucional y cuando lo hago en mi área, es usando mis atribuciones de jefe. Creo que esto ha dado resultados”.



**- ¿Por qué no usas Intranet?**

- No me ha motivado por la absorción de las operaciones diarias como por las características de infraestructura, ya que intranet colapsa mi computador”.

**¿Consideras que el Inapi es un actor activo en el ecosistema nacional de emprendimiento e innovación?**

- “No creo que tenga una participación muy importante, ya que los temas que vemos acá de propiedad industrial son una herramienta para y no son un motor de algo. En un trabajo que tuve antes, relacionado con el área, se veía que la cultura de Propiedad Industrial era muy pobre. Ahora en difusión y divulgación del conocimiento, el Inapi ha ocupado el espacio que debería ocupar. En otras palabras, en su nicho de acción el Instituto ha ocupado un lugar importante, pero no es así en todo el ecosistema, ya que hay actores más relevantes”.

**¿Crees que el Inapi tendría el potencial para ocupar un rol más relevante en el ecosistema?**

- “Creo que sí y que tiene un mayor potencial, pero desde la perspectiva de la promoción, para que la gente se involucre”.

**- Según tu visión, ¿qué es lo que caracteriza a un funcionario del Inapi?**

- “Depende de la unidad. No podría responder, ya que creo que sería necesario responder con antelación si es que aquí existe una cultura organizacional que identifique a los funcionarios. Desde mi perspectiva, creo que no hay una sola cultura, sino que hay varias asociadas a distintas características, en los que influye el nivel educacional, edad y cargo del funcionario. De estos, el menos comprometido corresponde a la persona de más edad, menor educación y responsabilidad en el Inapi. Por el contrario, los más comprometidos son los directivos. Cabe agregar que alguien que trabaje en finanzas o contabilidad tiene menos identificación que alguien que trabaja en las unidades más productivas.

Con tres años de funcionamiento del Inapi, éste necesita más progreso en cimentar su estructura”.

**- ¿Qué aspectos positivos y negativos tiene el Inapi como lugar de trabajo?**

- “Para los profesionales es una ventaja el desempeñarse en algo que está asociado a lo que uno está haciendo y que tiene una directa implicancia en el desarrollo tecnológico, económico e innovativo. El equipo humano es muy bueno y, en un alto porcentaje, son todos muy motivados y activos en los desafíos que se proponen y en hacer bien el trabajo. Acá no se da la típica figura del empleado público que no hace nada.

Por el lado negativo, creo que hay una inadecuada valoración de las personas. Hace unos meses fue el cambio de edificio y la disposición de los funcionarios no fue equivalente en todas las áreas, lo que generó un ruido y roces que no son ni buenos ni fáciles de llevar.

Otro aspecto negativo es la falta de comunicación de materias de otros departamentos que deberían ser más transversales. Esto se ve en Administración, Finanzas y Recursos Humanos, quienes no tienen una velocidad de respuesta adecuada y no consideran todos los requerimientos. Por esto, muchos funcionarios consideran más directo las comunicaciones informales y la asociación gremial que RRHH.

Otro aspecto deficiente es la Dirección, la que no ha tenido una orientación muy preocupada hacia los funcionarios. Se le ve más preocupada de posicionar la institución hacia fuera. Además, faltan espacios de satisfacción para los funcionarios. Antes, en el edificio antiguo, muchos almorzaban en el mismo escritorio y ahora sucede lo mismo. Esto y la mala disposición física lo atribuyo a una mala gestión del cambio”.

**- ¿Cómo fue para ti el proceso de cambio de edificio? ¿Se te entregó información al respecto?**

- “Me informé por la vía formal e informal. La primera fue mucho más útil, pero ambas fueron insuficientes y fuera de tiempo. Por ejemplo, una semana antes del cambio nos enteramos de cómo serían los muebles. Eso ayuda a distribuir a la gente y que ejecute de manera óptima su trabajo.

**- ¿Se sintieron escuchados en el proceso de cambio?**

- “No. Diría que muchos de los funcionarios no se sintieron escuchados”.

- **¿Sintieron que fue a puertas cerradas este cambio de oficina?**

- "Sí".

- **¿Cómo ha sido el proceso de cambio a estas nuevas instalaciones?**

- "Bastante bueno ha sido el proceso de instalación asociado a la voluntad de los funcionarios. Hay un grupo de funcionarios que independiente de la categoría que tengan (auxiliares, profesionales, etc.), todos tuvieron una disposición a adaptarse, a pesar de que nos demoramos un mes en instalarnos definitivamente.

Si bien pasó un mes, las condiciones de la instalación no son satisfactorias. No todos tenemos requerimientos iguales y eso no se consideró. Tiendo a pensar que acá hubo una lógica estética más que funcional, siendo que esta última varía caso a caso y no se consideró esa diversidad".

- **¿Cómo te informas de los cambios, eventos, normas, procedimientos y noticias que suceden en el Inapi?**

- “Lo que tiene relación con lo interno, me informo por medio de las vías oficiales: intranet y correos del área de comunicaciones. Sin embargo, estos son los oficiales que, en oportunidades, llegan posteriores a las informales.

Algunas actuaciones del Inapi al exterior, me he informado por terceros y prensa antes que por vías oficiales. Lo que me preocupa de esto no es la frecuencia, sino que ocurran. Esto puede ser algo de responsabilidad individual, pero también hay un componente importante de que en la institución deberían haber distintas vías de comunicación de aquellas cosas que se establecen como relevantes”.

**- Cuando quieres hacer llegar información a otras áreas del Inapi, ¿qué medios usas con mayor frecuencia?**

- “Correo electrónico en primera instancia. En segunda la comunicación directa, ya que la disponibilidad horaria es importante para reunirse con los directivos y, a nivel vertical, es difícil reunir a todos para dar un aviso. En el correo se invierte

tiempo y se sabe que si no se lee hoy, se puede leer mañana.

Además, queda registro de él”.

### **7.1.5 Área/ Cargo: Jefe de Administración y Finanzas**

**- ¿Qué significa para ti trabajar en el Inapi?**

- “Trabajé durante mucho tiempo con temas relacionados con innovación tecnológica y cuando se me dio la oportunidad de entrar, lo anterior se sumó al apoyo a la gestión, lo que me gusta mucho. Estoy súper bien, cómodo y el ambiente del Inapi me gusta porque están siempre presente los temas de innovación tecnológica. Además, significa para mí ser parte del desarrollo productivo nacional a través de la propiedad industrial”.

**- Cuando hablan del Inapi, ¿te sientes identificado con él?**

- “Sí, me siento súper identificado. Al principio cuesta salirse de las pegadas anteriores, pero hoy me siento orgulloso de haber colaborado en el equipo que dio un salto importante en lo que es infraestructura, la que permite que el trabajo se haga bien”.

**- ¿Te sientes comunicado con tus pares y con otras áreas del Inapi?**

- “Por mi rol, debo de tener una coordinación bastante fuerte con el resto de las unidades de Inapi. Debo estar en contacto con las distintas subdirecciones, porque soy yo el que tiene que proveer los recursos para la ejecución de sus proyectos. Por lo tanto, debo de estar al atento de sus líneas estratégicas, en qué están y sus proyecciones”.

**- ¿Sientes que la comunicación es efectiva?**

- “Yo diría que sí, porque uno fuerza en parte el que tiene que ser así. A mí no me sirve una comunicación que no conduce a una acción porque eso tiene una implicancia negativa para mi trabajo”.



**- ¿Te sientes escuchado por tus superiores?**

- “Sí, me siento comunicado. Con el Director Nacional tengo una comunicación muy buena”.

**- Si tienes que hacer llegar información de tu área que es relevante para todo el Inapi, ¿existe algún procedimiento que uses para ello? Si no, ¿cómo lo haces?**

- “Existen varios canales, pero me cuesta definir un procedimiento. Sin embargo, el director impulso la generación de intranet, por lo que ese es un vehículo que estamos utilizando para mantener informado a los funcionarios de distintas temáticas. Encuentro que es una consecuencia de información que transmito por otra vía, la que es el correo electrónico. Esta es la manera en que me comunico con las otras áreas de forma masiva”.

**- ¿Qué te parece la intranet?**

- “Intranet es el canal, el medio por el cual se deben informar. Soy enemigo de los boletines impresos, porque son de alto

costo y la gente los toma y luego son basura. Además, salen desfasados. Por eso impulse intranet. Eso sí, me gustaría que toda la tramitación administrativa interna sea por esta vía, pero la falta de un software nos lo impide. Tiene muchas potencialidades y la idea es que sea un actor activo”.

**- ¿Consideras que el Inapi es un actor activo y relevante en el ecosistema de emprendimiento e innovación?**

- “Sí, yo creo que es activo, pero necesitamos avanzar mucho más. El conocimiento que hoy se tiene en el desarrollo de los emprendimientos innovadores, aún es básico en lo que es la propiedad industrial. Yo me siento parte de él”.

**- Según tu visión, ¿qué es lo que caracteriza a un funcionario del Inapi?**

- “Tiene varias facetas. Por una parte pesa mucho el concepto tradicional de empleado público, que eso uno debe intentar erradicarlo por medio de instrumentos de gestión. Esto se caracteriza en una poca apropiación del sentido de cliente. Además, los trabajadores son de alto nivel profesional, como doctores y magíster. Sin embargo, la carga administrativa y

burocrática hace que no aprovechemos 100% a estos profesionales de alto nivel”.

**- ¿Qué aspectos positivos y negativos tiene el trabajar en el Inapi?**

- “Lo positivo es que uno está en la frontera del conocimiento. Lo otro es estar trabajando en una de las mejores oficinas de Latinoamérica en propiedad industrial, lo que incluso lo reconocen afuera. Lo negativo es que prima esa cultura tradicional del empleado público. A mí me gusta que ellos sean empoderados y que estén enfocados en los problemas de sus negocios, pensando principalmente en el cliente”.

**- ¿Cómo te informas de los cambios, eventos, normas, procedimientos y noticias que suceden en el Inapi?**

- “Por mi rol jerárquico me entero por las reuniones del equipo directivo, por lo que soy el primero en saber. Además, tengo que diseñar algunas de esas cosas. Ahora para informarlo, primero uso el correo y luego lo migro a intranet. En cuanto al rumor, existe, pero no percibo que sea una gran masa de rumores rondando”.

**- Cuando quieres hacer llegar un mensaje a la dirección u otras áreas del Inapi, ¿qué medios utilizas con mayor frecuencia?**

- “Depende del tema. Cuando son sencillos, envío una consulta por mail. Cuando son más complejos y necesito interacción, es a través de reuniones bilaterales. Esto me es útil porque me permite calibrar cuánta recepción hay y que otros temas se puede tocar”.

**- Respecto al cambio de oficinas, ¿recibiste información previa? Si fue así, ¿por qué medio? ¿Te fue de utilidad?**

- “Como yo era responsable, lo que hice fue generar un equipo con los subdirectores para que ellos, según sus necesidades, interactuaran con su gente, mientras yo recibía la información de las decisiones”.

**- ¿Cómo ha sido el proceso de adaptación a las nuevas oficinas?**

- “Por las características que tiene, ha sido muy positivo el proceso de adaptación, con todas las complejidades que tiene el proceso de mudanza. A la gente le gustó el cambio, como las ventanas, los muebles y el que llegue sol”.

#### **7.1.6 Área/cargo: Subdirección de Patentes / Examinador**

**- ¿Qué significa para ti trabajar en el Inapi?**

- “Soy una trabajadora pública, pero con el espíritu del mundo privado, por lo que soy muy buena para trabajar. Creo que soy de las pocas personas de esta institución que le gusta lo que hace y que no ocupa al Inapi como un medio para después irse a las empresas.

A mí me gusta lo que hago y siento que las personas iguales a mí son el 1%. A veces siento que me menosprecian por esto, ya que mucho usan su cargo aquí como un trampolín. Para mí es positivo, es bueno y me gusta el estar acá. No me quiero ir”.

- **Cuando hablan del Inapi, ¿te sientes comprometido con él?**

- “Sí, totalmente. En cambio, con la Dirección no. A ellos los veo como que van a pasar y he visto como todo pasa. Es difícil identificarse con tan altos puestos, que siempre van rotando”.

- **¿Te sientes comunicado con tus pares y otras áreas?  
¿Cómo has visto los flujos de información?**

- “No, también es un mundo aparte. Creo que falta más comunicación horizontal. En las empresas privadas había reuniones en donde las otras áreas nos explicaban qué hacían, cosa que acá no sucede. No tengo idea, salvo las noticias que leo y la labor de Recursos Humanos”.

- **¿Crees que en el Inapi se fomenta el trabajo colaborativo?**

- “No. De hecho estuve de jefa como reemplazo y acá cada uno hace su trabajo. Pero si te fijas, todo radica en jefatura. Acá

todo es muy vertical y falta el sentimiento de equipo. Acá son grupos, pero no equipos”.

**- Si tienes que hacer llegar información de tu área que es relevante para toda la organización, ¿existe un procedimiento? Si no, ¿cómo lo haces?**

- “Tengo clarísimo que tengo que seguir es el de mi jefe directo. No me puedo saltar personas porque ya han ocurrido casos y han llamado la atención. Yo le digo las cosas a él y así sube la información.

En cuanto a mis pares, la comunicación es de forma directa, al igual que con mi jefe directo. Acá hay tanta jefatura, que con los superiores a mi jefa no hay tan buena comunicación”.

**- ¿Qué otro medio de comunicación crees que podría ser útil para el Inapi?**

- “Que haya reuniones para que cada área explique lo que haga y para saber en qué están. Otros, como el diario mural, no creo que funcionen. El problema acá es que existe esa

sensación de que la Dirección es mundo aparte. Falta bajar la información”.

**- ¿Consideras que el Inapi es un actor activo en el ecosistema nacional de emprendimiento e innovación?**

- “Yo me siento partícipe del ecosistema. Además, como soy una examinadora apasionada... En cuanto al Inapi, se ha hecho notar más, pero le falta. Leo las noticias, pero no tengo idea lo que hacen las áreas de arriba y no sé qué tan preparada está como para difundir la transferencia tecnológica. No podría decir que el Inapi está haciendo todo lo posible, porque desconozco las capacidades de los encargados”.

**- Según tu visión, ¿qué es lo que caracteriza a un funcionario del Inapi?**

“Comprometido, preocupado, esforzado, con orientación al logro y los objetivos, dedicado... pero es como hablar de mí, porque no es la tónica del trabajador del Inapi. Lo que veo acá es mucha ambición, pero quizás es bueno eso... aunque a



muchos no le gustan lo que hacen. El grupo que predomina acá adentro es el que está de paso”.

**- ¿Qué aspectos positivos y negativos tiene el Inapi como lugar de trabajo?**

- “Los positivos son lo económico y, en mi caso, me gusta lo que hago. Por su parte, lo negativo es la comunicación con las altas esferas. Además, no siento que esté muy bien el clima laboral. A pesar de que se hizo algún taller alguna vez, a las jefaturas les falta el manejo de los recursos humanos”.

**- ¿Cómo ves el clima laboral del Inapi?**

- “Últimamente veo a todos muy desmotivados, pero no sé si soy yo o también afecta al resto. A mí me apasiona lo que hago, pero no noto que haya un muy buen clima laboral. Quizás se debe a decisiones o las jefaturas superiores no son tan comunicadoras como uno quisiera, además de que hay mucha gente que se quiere ir.

Con mi jefe directo no tengo problemas, pero de ahí para arriba no sé lo que pasa. Se podría decir que la información no está bajando bien desde la Dirección Nacional o que uno los ve como la dimensión desconocida”.

**- ¿Qué tipo de información que hoy no manejas te gustaría conocer?**

- “La verdad es que me gustaría que los canales de comunicación no sean tan verticales como lo son acá y que bajara y nos incluyeran. Los medios están bien, pero el que yo sienta el que no sé nada de lo que sucede de mi jefe directo para arriba no es positivo, para nada. Además, tampoco es bueno el que yo no me sienta identificada con ellos.

Por lo anterior, ellos deberían alguna forma de comprometernos con ellos y que nos motiven en nuestro quehacer”.

- **¿Cómo te informas de los cambios, eventos, normas, procedimientos y noticias que suceden en el Inapi?**

- “Intranet, Recursos Humanos y correos electrónicos. Aquí es bien fluida la comunicación. Eso sí, el rumor es la fuente de información. Hay mucho rumor acá adentro y se sabe primero por esta vía y después llega la información oficial”.

- **¿Qué te parece Intranet?**

- “El intranet es una plataforma muy útil y me parece buena, ya que nos mantiene bien informados. Lo evaluó bien”.

- **¿Cómo fue para ti el proceso de cambio de edificio? ¿Se te entregó información al respecto?**

- “Sí se me informó del cambio y no tuvimos ningún problema con la fase previa. Los conflictos fueron durante el cambio en sí, ya que nosotros mismos tuvimos que traernos las cosas. No hubo una mudanza, ya que la Dirección dio la ordenanza de que había que sacar las cajas y sin ayuda de nadie tuvimos

que hacerlo. De hecho todos terminamos enfermos. No fue buena experiencia y desde allí que la cosa anda peor.

En este mes y medio de cambio las cosas no han mejorado. Es más, yo trabajo en una oficina con mucha gente y mi trabajo es de concentración. Se ha pedido oficialmente que esto mejore, pero no ha pasado nada. Ese es un problema”.

**- Si tuvieras todos los recursos disponibles, ¿qué cambios harías en las comunicaciones internas del Inapi?**

- “Le daría capacitación a todas las jefaturas de manejo de personal para que tuvieran cursos de liderazgo. No es sólo el venir y hacer la pega el ser jefe, sino que ellos también tienen que mantener motivada a la gente”.

**- ¿Consideras que la información en el Inapi es fluida?**

- “Si yo considero que me siento identificada con mi jefa y con nadie más, no”.

**- ¿Cuáles son los cuellos de botella que tú detectas en la comunicación?**

- “Es en las altas esferas”.

**- ¿Cómo valoras el cambio de edificio?**

- “Las instalaciones son muy buenas, pero la distribución no fue de la mejor. Quizás se hizo lo posible y no hay más espacio, pero uno se da cuenta que otros están casi bailando en sus oficinas porque tienen mucho espacio, pero uno que necesita concentración tiene mucha gente. Se nota mucho la diferencia. Nos dijeron que por lo rápido del cambio esto iba a cambiar con el tiempo, por lo que sólo nos queda esperar”

**- ¿Sientes que la Dirección se da cuenta de ese malestar?**

- “En verdad no sé si sube esa información”.

#### **7.1.7 Área/cargo: Subdirección de Marcas / Examinador**

**- ¿Qué significa para ti trabajar en el Inapi?**

- “Siempre quise llegar al organismo técnico en Propiedad Industrial. Por ello estar aquí significa mucho para mí. Además, he pasado por todas las áreas de negocios del área de Marcas. Al principio fue todo un descubrimiento el llegar aquí y, desde que llegué hasta ahora, la gestión de expedientes y la distribución de carga de trabajo han ido cambiando y mejorando sustancialmente con el paso del tiempo. Es un orgullo trabajar acá”.

**- Cuando hablan del Inapi, ¿te sientes comprometido con él?**

- “Sí, completamente. Nunca había trabajado en el área pública y cuando ingresé al Inapi no tenía muchas expectativas. Incluso creo que si hubiese entrado al DPI, y no en la fase de transición, no hubiese durado mucho tiempo. En general, acá la gente trabaja como quiere. En el área en que estoy remamos todos al mismo lado y nos vamos apoyando”.

- **¿Te sientes comunicado con tus pares y otras áreas?**

**¿Cómo has visto los flujos de información?**

- “Sí. Hay un tema que pasa por tiempos, ya que efectivamente nos llega la información desde la Dirección. Siempre llega a las bases la información. Por correo electrónico llegan los nuevos procedimientos para todo, como las nuevas resoluciones o circulares.

La información técnica nos pasa directamente desde la subdirectora, los coordinadores y nosotros, la que es mucho más específica para nuestra área. La vía más utilizada para hacernos llegar información es correo electrónico. Ahora bien, otro medio es intranet, el que se actualiza bastante seguido y sirve para saber más del resto de la gente. Es importante saber que el compañero que está al frente de uno está de cumpleaños, para saludarlo. De igual forma, nos llegan los reportes diarios de todo lo que se publica sobre propiedad industrial, lo que sirve para estar al día con lo que pasa en el país.

Ahora bien, no existe la cultura de revisar toda esta información y por el trabajo diario, tampoco se puede ver todos los días”.

**- ¿Te sientes escuchada por tus superiores?**

- “Sí, ningún problema con esto. Cada vez que necesito conversar algo, puedo hacerlo. Aquí hay una política de puertas abiertas, en la que se da espacio para el diálogo y para disentir”.

**- Si tienes que hacer llegar información de tu área que es relevante para toda la organización, ¿existe un procedimiento? Si no, ¿cómo lo haces?**

- “A lo primero que recurriría es al correo electrónico y existe una casilla para toda la subdirección de Marcas, si es que se quiere enviar a toda el área la información. Lo mismo pasa con Patentes, aunque nunca me ha tocado enviarles. Ahora bien, con intranet quizás sea más fácil si es que la gente lo viera”.

**- ¿Qué te parece Intranet?**



- “Como no hay cultura ni mucho tiempo, no la he revisado mucho. De pronto podría haber alertas de cosas importantes, lo que podría ser una mejora”.

**- ¿Qué otro medio de comunicación crees que podría ser útil para el Inapi?**

- “No creo necesario otro medio. De hecho tenemos una radio Inapi. Si se difundiera la información de cómo entrar a esta radio y cómo escucharla... nunca he entrado, pero puede que sea hasta buena. Se deberían potenciar estas otras herramientas”.

**- ¿Consideras que el Inapi es un actor activo en el ecosistema nacional de emprendimiento e innovación?**

- “Absolutamente sí. El DPI no existía, en cambio Inapi siempre aparece en prensa, lo que me parece estupendo. Ha habido un buen trabajo en esta área, incluso lo que hace el área de

Transferencia del Conocimiento con las charlas que realizan, reuniéndose con emprendedores de todo Chile.

Creo que lo mejorable es que podrían haber más convenios con universidades y hacer más talleres y clases gratuitas con ellos. Falta un mayor nexo con ellas, ya que ahí viene buena parte del conocimiento”.

**- Según tu visión, ¿qué es lo que caracteriza a un funcionario del Inapi?**

“Encuentro que la gente acá es muy ‘aperrada’. Si bien es buena para reclamar, los funcionarios sacan las cosas adelante” Diría que de todos los profesionales, el 80% es así y es raro verlo en una institución pública, ya que no hay muchos estímulos laborales”.

**- ¿Qué aspectos positivos y negativos tiene el Inapi como lugar de trabajo?**

- “Los positivos son la posibilidad de participar en los procesos de cambio y la opinión es escuchada y acogida. El lado

negativo pasa por tratarse de administración pública y su rígido sistema de derechos administrativos, que para todo hay que tener resoluciones”.

**- ¿Cómo te informas de los cambios, eventos, normas, procedimientos y noticias que suceden en el Inapi?**

- “Principalmente el correo electrónico es el medio de información, intranet y el resumen de prensa, el que les llega a todos los funcionarios”.

**- ¿Tienen colapso por tanto usar el correo electrónico?**

- “Sí, ese es un problema. Se llena la bandeja de entrada y muchas cosas uno no necesita saber y/o nos la revisaremos. Además, la Asociación de Funcionarios manda todo por esta vía y hay mucha información que se podría filtrar o entregarse por otra vía. Además, no falta el que se enoja por la respuesta de otro y comienzan a llegar muchos correos. Lo ideal sería que se usara para esto la intranet”.

**- ¿Cómo fue para ti el proceso de cambio de edificio? ¿Se te entregó información al respecto?**

- “Recibí información por correo electrónico y fueron llegando progresivamente, entre los que había procedimientos. Diría que aquí faltó más información a los funcionarios, sobre las instalaciones, el edificio, el transporte de las cosas, cuándo iban a llegar... o incluso cosas domésticas como para saber cuánto espacio habría para guardar las cosas. Por ejemplo, yo supe una semana antes con quien compartiría oficina, lo que fue muy encima”.

**- ¿Cómo ha sido el proceso de adaptación a estas nuevas oficinas?**

- “Ha sido fantástico. No me costó acostumbrarme y la gente se ve contenta con sus puestos de trabajo y con cosas triviales como las sillas, las que dicen que son mejores aquí. Eso sí, algunas quejas son razonables, como la falta de espacio para guardar expedientes y archivos”.

### **7.1.8 Área/cargo: Asesor Directo de la Dirección Nacional**

**- ¿Qué significa para ti trabajar en el Inapi?**

- “Significa trabajar en una institución en la que me siento orgulloso y la que responde a una visión moderna del Estado. Al personal lo siento muy comprometido con los cambios y en querer transformar los servicios en algo de real calidad y que le sirva al país. Además, veo que hay una gran capacidad profesional y administrativa. Me gusta el que estemos todos arriba del bote navegando hacia el mismo objetivo”

**- Cuando hablan del Inapi, ¿te sientes comprometido con él?**

- “Sí, me siento identificado”.

**- ¿Te sientes comunicado con tus pares y otras áreas?  
¿Cómo has visto los flujos de información?**

- “Me siento comunicado con mis pares y otras áreas. En cuanto a los flujos, no percibo mayores cuellos de botella, lo que es quizás por mi posición. Es distinto cuando uno ordena y

que todos hacen lo posible para que toda la información sea fluida. Quizás haya cuellos, pero uno no está al tanto.

Eso sí, dentro de algunas áreas he visto algunas. He visto, por ejemplo, que entre el Departamento de Administración y Finanzas (DAF) y la Subdirección Jurídica se producen muchas veces este problema de flujo. Por ejemplo, he visto problemas al momento de confeccionar licitaciones públicas, al punto que me pidieron resolver si la Subdirección podía destinar a un abogado permanente al Departamento. Este cuello lo puedo ver en que me están llegando los decretos para firma a última hora”.

**- ¿A qué se puede deber ese cuello de botella?**

- “Creo que se puede deber a que hay problemas de comunicación entre esos jefes y a que la Subdirección Jurídica tiene mucho trabajo y poco personas. Además, veo que en la DAF no se si están administrando bien los contratos.... Hay harto que mejorar”.

**- Si tienes que hacer llegar información de tu área que es relevante para toda la organización, ¿existe un procedimiento? Si no, ¿cómo lo haces?**

- “Sí existe un procedimiento y es muy claro. Nosotros tenemos una encargada de comunicaciones internas acá, quien es Marcela Díaz. Entones si necesito comunicar algo, ella prepara un comunicado o un email, le doy el visto bueno y lo mandamos a nivel interno. Es un procedimiento rápido y eficiente. Básicamente tenemos un profesional muy bien pagado sólo para esto”.

**- En algunas entrevistas anteriores salió la radio Inapi como un medio de comunicación interna, ¿Qué te parece este medio?**

- “Nunca la he escuchado. Sí sé que ahora transmitiremos música, ya que se hizo un convenio con la SCD, pero no tengo idea si es un medio útil”.

**- ¿Qué te parece Intranet?**

- “Sí, estoy conforme. Es un buen canal de comunicación. El *mailing* también”.

**- ¿Consideras que el Inapi es un actor activo en el ecosistema nacional de emprendimiento e innovación?**

- “Sí, es un actor súper activo y relevante. El rol que cumple la propiedad industrial en el medio nacional es fundamental y significa un incentivo a invertir e investigar. Evidentemente en este proceso de cambio – que no sólo ha sido el cambio físico - , en el que hemos cambiado la plataforma tecnológico, hemos digitalizado todo y tenemos una nueva Ley, nos hemos vuelto más lentos en los procesos. Además, hoy estamos postulando para ser una autoridad ISA IPEA, bajo en tratado de cooperación en materia de patentes. Si esto lo conseguimos, nos convertirá en una de las 16 oficinas de propiedad industrial más importantes del mundo”.

**- El que los procesos estén más lentos, ¿ha generado algún ruido en la organización?**

- “Sí, pero la respuesta nuestra no fue quedarnos de brazos cruzados, sino que fue crear la Subdirección de Operaciones, la que tiene por objetivo entregar y garantizar el mejor servicios al cliente externo e interno”.



**- Según tu visión, ¿qué es lo que caracteriza a un funcionario del Inapi?**

“Tengo el punto de comparación con otros lugares de la administración del Estado, en donde trabajé antes. Veo que en el Inapi, tanto en los administrativos como profesionales, hay funcionarios más preparados y comprometidos con su trabajo. Y sin querer minimizar los problemas internos, los veo menos estresados, más contentos y satisfechos que en otras reparticiones.

Eso sí, hay que reconocer que aquí hay sobrecarga de trabajo. Históricamente hemos tenido un atraso en el otorgamiento de patentes y marcas que ninguna oficina en el mundo puede regularlo. Esto puede afectar a los funcionarios y de hecho hay un tema con las licencias médicas que estamos empezando a explorar, ya que han aumentado”.

**- ¿Qué aspectos positivos y negativos tiene el Inapi como lugar de trabajo?**

“Como aspecto positivos, uno está trabajando en un proceso de transformación de la institución que es de vitalidad para la economía del país. Es una institución que cumple un rol clave en la innovación, emprendimiento y competitividad del país y su futuro.

Como negativo, es frustrante lo lento de los procesos”.

**- ¿Cómo ves el clima laboral del Inapi?**

- “A mí me gusta el clima laboral que hay acá, por lo menos en la Dirección Nacional. Además, nuestro jefe es un gran jefe, ya que sabe confiar y delegar muy bien”.

**- ¿Cómo has visto el clima en las otras áreas?**

- “Tengo la delicadeza de no meterme para no interferir en otras áreas. A mí me gusta más la discreción, por lo que sé lo que pasa, pero no percibo que esto sea una olla de grillos. Por

ejemplo, sé que tengo un problema con auditoría, entre jefe y subalterno”.

**- ¿Cómo te informas de los cambios, eventos, normas, procedimientos y noticias que suceden en el Inapi?**

- “Cara a cara”.

**- Cuando quieres hacer llegar un mensaje a la dirección u otras áreas, ¿qué medios utilizas con mayor frecuencia?**

- Por correos y a través de la encargada de comunicaciones internas.

## **7.2 Focus Groups**

## **7.2.1 Focus Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)**

### **1. ¿Conoces la misión y visión del INAPI?**

- Dicen que no la conocen.

### **2. ¿Qué medios de Comunicación Interna conoces en el INAPI y cuáles prefieres para recibir información?**

- Cara a cara:

- No hay muchas reuniones cara a cara. Hay algunas con el jefe directo, pero son puntuales para temas que explícitamente la Dirección pide bajar.

- “Lo que tiene que ver con trabajo, motivación, saber cómo está uno y tener claridad en las funciones, no hay nada. Cero comunicación”.

- “La falta de reuniones es por mala gestión, la que viene desde arriba”.

- “Pasa lo típico: lo bueno lo hizo el jefe y lo malo los subalternos”.

- “Los jefes son pésimos liderando personas. Les falta un curso de liderazgo y manejo de equipo, además de comunicaciones”.

- Digitales:

- Correo prefieren para recibir información. “Es el medio más importante”.
- Intranet no la usan.

**3. ¿Te sientes informado sobre el quehacer y las novedades del INAPI en general? (movimientos de personal, políticas, objetivos, resultados, iniciativas, entre otros.)**

- No se sienten comunicados.
- “El rumor y el correo de las brujas es institucional acá en el Inapi. Es el medio de comunicación más fuerte y en el que más cree la gente. De todo lo que he escuchado, el 95% resulta ser cierto”.

**4. Si necesitas manifestar tu opinión o idea, ¿lo realizas a través de quién?**

- Lo realizan a través de cara a cara, aunque dicen que depende del tema.
- “Si necesito manifestar una idea, no hay reuniones de coordinación. Por eso, cuando se tiene un tiempo, se puede plantear una idea al jefe. Sin embargo, no hay instancias para conversar molestias y generar propuestas”.
- “Lo más natural es que haya una reunión semanal de coordinación”.

**5. Además de Intranet y el e-mail, ¿Qué otro medio consideras que podría ser útil para que estés mejor informado?**

- “Una vez se propuso diario mural, pero no lo aplicaron”.
- “Sería bueno un Facebook interno o algo más digital”.
- “Institucionalmente, aquí no se preocupan del funcionario. Sólo importa que uno rinda. Si bien una jefa dijo que esta no era una institución de caridad, sí puede ser una de calidad en donde se pregunte cómo estás, qué te pasa”.
- “Con esas palabras, esa jefa demuestra que no tiene capacidad de liderazgo”.
- “Hagamos de Inapi algo nuevo, un lugar en donde den ganas de venir a trabajar”.
- “Acá discriminan mucho. Uno ve cuatro estamentos y los profesionales son los top, pero no son capaces de tomar una escoba”.
- “Ahora hay más remuneración y más gente, pero la calidad del DPI no la mejora el Inapi”.
- “En el DPI había mejor ambiente y cercanía”.

**6. ¿Qué instancias de encuentro tienen para compartir entre ustedes?**

- No hay eventos institucionalizados. Lo que se ha hecho ha sido por iniciativa de los funcionarios.
- “Se hizo una fiesta para los que estábamos asociados, pero no hubo un gesto por parte de la institución. Creo que eso no es importante para ellos”.
- “Acá se habla mucho de familia, pero ésta está completamente desintegrada”.
- “No va a servir institucionalizar las actividades, porque la gente está desencantada con las jefaturas. Cuando se pierde la confianza en alguien, ¿uno se va a acercar de nuevo?”.
- “Uno se encuentra con caras nuevas de la noche a la mañana. Eso no da confianza”.
- Faltan instancias para conocerse entre ellos.
- “Antes, cuando llegabas, te presentaban a todos”.
- “Uno almuerzo en el casino y se encuentra con sorpresas buenas y malas”.
- “A nosotros jamás nos presentarán a alguien porque somos el perraje”.

## **7. ¿Cómo definirías a un funcionario del INAPI?**

- Hay dos grupos: Funcionario Inapi y Funcionario Inapi ex DPI.
- “El Inapi llegó hace poco, pero con una visión distinta y no sabe en qué se metió. RRHH no se preocupa de capacitar a la

gente. En cambio, el ex DPI quiere y sabe lo que hace, además saben tanto de patentes como de marcas. Ahora no se valora ese conocimiento”.

- “Yo no recomendaría al Inapi como lugar de trabajo, principalmente porque los mandos medios están mal”.

- “Acá pagan bien, pero hay mucha gente que gana buena plata que busca trabajo en otras partes”.

- “Acá ni siquiera hay clima laboral. Eres un chino más, un obrero”.

- Aseguran que lo mejor es apuntar a una estructura horizontal.

- “En las oficinas de propiedad industrial de otros países hay climas laborales excelentes”.

## **8. ¿Te sientes parte del ecosistema de emprendimiento e innovación nacional?**

- Están divididos: unos dice que no y otros que sí.

- “Yo siento que no, porque estos años sólo me ha tocado seguir dándole vuelta a la rueda”.

- Comunicación es fría y depende de los colaboradores.

## **9. Te sientes comunicado con:**

\* Dirección Nacional: No, ya que para que haya comunicación tienen que haber dos y este no es el caso. “Uno puede dar su



opinión y ha conversado con el jefe, pero después quedan tachados de conflictivos”.

\* Pares y otras áreas del Inapi: Hay buena comunicación y relación.

**10. ¿Qué debería pasar para que te sintieras orgulloso o más orgulloso de trabajar aquí?**

- “Debería instaurarse la empatía, confianza y liderazgo con el equipo”.

- Que no haya discriminación a nivel interno.

- “No me siento parte de ningún equipo”.

**11. Qué cosas tendrían que suceder para que ustedes dijeran:**

**“Se nota que el INAPI está preocupado de escucharme e informarme lo que necesito saber, sobre temas importantes y útiles para mí”.**

- Que exista mayor confianza.

- “En la empresa privada las calificaciones son para mejora continua, en cambio acá es una herramienta para perjudicarte, para echarte”.

**7.2.2 Focus Patentes**

## **1. ¿Conoces la misión y visión del INAPI?**

- No hay consenso en el grupo. Tienen sólo ciertas nociones.
- “Yo sé que existe, pero no la conozco”.
- Una persona que realiza presentaciones de la institución conoce los objetivos y cuáles han sido sus cambios. “Obviamente habla de un tema de innovación y emprendimiento, relacionado con ciertas políticas gubernamentales, en relación a la defensa de derechos de propiedad intelectual e industrial”.
- Una persona dice que está orientada al registro de patentes y marcas.
- “Uno tiene la misión y visión ahí, pero uno no la toma profundamente, sino que sólo se considera el día a día de nuestro trabajo”.

## **2. ¿Qué medios de comunicación interna conoces en el INAPI y cuáles prefieres para recibir información?**

- a. Cara a cara: Se dan reuniones de equipo, con jefe directo y pares. Una persona dice que también un medio de comunicación interna es el “correo de las brujas”.
- “En el caso de mi equipo tenemos relación inmediata con la jefatura directa, ya que tenemos la oficina al lado”.

- “En el equipo hay buena comunicación, pero está muy circunscrita al área”.
- “Inapi está conformado por varios equipos, por lo que todos los presentes tienen uno distinto”.
- “A nivel Inapi, lo que se está haciendo se sabe muy poco. Sólo por conversaciones de pasillo o uno que otro correo se conocen algunas novedades. Por el mismo trabajo que hacemos estamos muy encerrados en nuestro hábitat, pero no fluye la comunicación”.
- Tampoco se sabe qué pasa con los otros equipos de la subdirección.
- “Nos falta más información del Inapi. Es bueno estar informado”.
- No existe feedback ni se puede estar al día en las informaciones.
- “El rumor es un medio de comunicación muy fuerte. Por esta vía se sabe todo primero y después se ratifica”.
- Prefieren el cara a cara más que los medios electrónicos.
- “A veces tenemos labores, pero no sabemos el objetivo. En eso estamos mal”.

b. Digitales: El mail es una herramienta útil. En cuanto a intranet, poca gente la usa.

- “Cuando hay una información en intranet, avisan primero por correo electrónico que esa información está arriba. Es complementario”.
- “Es raro el caso de que las personas se metan todos los días a intranet”.
- “Intranet tiene sólo cosas generales. Por eso puede ser que no sea tan visitada”.
- “Falta que sea más especializada por cada área. Quizás no es relevante para nuestro trabajo saber lo que hace Marcas, pero es parte del Inapi y es bueno conocer en qué están”.
- “En intranet me gustaría ver más temas relacionados con el trabajo mismo y cosas recreacionales”.
- “Siento que se pierde el sentido de intranet si ya tenemos el mail, ya que éste llega primero. Es redundante”.
- “Cuando éramos DPI, estaba la buena costumbre de presentar por cada oficina a los nuevos integrantes. Cuando pasamos a Inapi, llegó mucha gente y ahora se conoce con suerte al 30% de la gente. Ahora todo es impersonal”.

**3. ¿Te sientes informado sobre el quehacer y las novedades del INAPI en general? (movimientos de personal, políticas, objetivos, resultados, iniciativas, entre otros.)**

- Dado por el trabajo que hacen en patentes, enfocado al quehacer diario, no se le asigna la importancia que tiene el manejar esta información, aunque reconocen que es importante saberla.
- “Si por información general, es cosa de meterse a Inapi.cl. Sobre movimiento de personal, uno lo sabe por los compañeros”.
- “Faltan conocer las actividades de capacitación que hace el Inapi. Las de Patentes las conocemos, pero a veces otras áreas traen gente de afuera y eso no se conoce, lo que eventualmente nos podría servir”.
- “Debería haber una agenda mensual de actividades”.
- “No deberían ser limitados a ciertos estratos y que ellos sólo sean invitados. Todos aquí tenemos el mismo derecho”.
- “Acá se hizo un seminario y nos enteramos en la mañana que teníamos que ir. Sería bueno que nos avisaran con antelación, por último para ir preparados”.

**4. Si necesitas manifestar tu opinión o idea, ¿lo realizas a través de quién?**

- Jefe directo, subdirector de patentes y reuniones de equipo, en general.
- Buena comunicación con jefes directos.

- “Sería conveniente si todos trabajáramos en el mismo piso. Ayudaría mucho para la comunicación”.
- No hay reuniones de equipo con el subdirector o de toda la subdirección.
- “Sería buena una instancia en que esté toda la subdirección. A veces se le pide y dice que no hay tiempo”.
- “Acá hay muchos caciques”.

**5. Además de Intranet y el e-mail, ¿Qué otro medio consideras que podría ser útil para que estés mejor informado?**

- “Hubo newsletter, pero se discontinuó. Se presentaban nuevos funcionarios, pero era información que ya estaba dando vueltas, pero lo que abunda no molesta”.
- Clipping de prensa es útil.
- “Faltaría algo más lúdico. Nosotros tenemos que leer mucho y, por ejemplo, un diario mural no serviría. Por ejemplo, podría ser útil Youtube interno”.
- Falta algo diferente, innovador y distinto.
- “Por intranet nos mandan link con información que está en Youtube, pero éste está bloqueado. O mandan fotos de

seminarios, pero no se puede ver las fotos y si se les dice, se enojan”.

**6. ¿Qué instancias de encuentro tienen para compartir entre ustedes?**

- El 18 de septiembre es una instancia institucional.
- “Las fiestas son muy puntuales y en casos muy especiales”.
- “Faltan más instancias para compartir”.
- “Cuando éramos del DPI, íbamos hasta de paseo con el Ministerio de Economía. Eso era algo bonito que se perdió”.
- “A través de actividades deportivas se interactúa con otras personas. Esas cosas hacen falta”.
- Evalúan de forma positiva la idea de talleres.

**7. ¿Cómo definirías a un funcionario del INAPI?**

- “En patentes hay buenos elementos”.
- “Los de patentes superamos la media en comparación con otras instituciones públicas”.
- “Son personas muy competentes y capaces, además de ser responsables y tienen la óptica de no hacer sólo su trabajo, sino que de hacer las cosas bien”.
- “Acá los grupos son muy cerrados”, dice un funcionario.

- “La jefatura no dan el espacio para que el funcionario esté 100% arriba del barco, en un ambiente laboral motivado. Eso falta”.
- “El capitán de nuestro barco es indiferente y desde arriba se va desgranando”.
- Antes había un desayuno con el director nacional y ahora no. “Sería una muy buena práctica”.

**8. ¿Te sientes parte del ecosistema de emprendimiento e innovación nacional?**

- Dicen que sí, pero no están muy convencidos.
- Valoran el trabajar en pos de la innovación. “Uno se siente orgulloso cuando preguntan sobre lo que uno hace y el Inapi y uno se siente participe al difundir eso”.
- “Expolnapi fue una buena instancia. Fue muy positiva y participamos todos, además de ser reconfortantes. Conocimos temas que no teníamos idea que existían. Ahí vimos inventos que sólo veíamos en el papel”.
- “Todos nos pusimos la camiseta y fue rico participar”.
- “Uno se sentía ‘flor’ al estar exponiendo ahí”.
- “Debería haber una segunda patita de la Expolnapi”.

**9. Te sientes comunicado con:**



- Dirección Nacional: No.
- Pares: Sí.
- Otras áreas del INAPI: No. Faltan instancias, pero también por el estrés diario es difícil. “Nosotros debemos también buscar la instancia, por lo que también es una autocrítica”.

**10. ¿Qué debería pasar para que te sintieras orgulloso o más orgulloso de trabajar aquí?**

- “Que todos estuvieran contentos”.
- “Se llegan a las metas no necesariamente porque la planificación ayudó a eso, sino que en el camino se optó por otras vías para alcanzarlas. Lo digo porque el tema del estrés laboral y la frustración es inmenso. ¿Qué cuesta crear un mecanismo para que todos estén trabajando mejor, con un mejor clima y más felices?”
- “Acá se oye, pero no se escucha”.
- “En el equipo de Patentes todos son profesionales y podrían aportar más todavía. No hay instancias y si se hace, no son escuchados”.
- Falta mucha motivación para hacer las cosas.

## **11. Qué cosas tendrían que suceder para que ustedes dijeran:**

**“Se nota que el INAPI está preocupado de escucharme e informarme lo que necesito saber, sobre temas importantes y útiles para mí”.**

- “Que el subdirector bajara para que conociera los problemas de las personas. Falta más cercanía”.

- “Inapi lo llevan simplemente Marcas y Patentes. Somos el impulso de todos los que trabajan así y el resto de las áreas, que no sabemos qué hacen, ya que bajamos y no se ven haciendo nada. Eso desmotiva, ya que me saco la mugre y ellos no hacen nada”.

- “Muchas veces las personas no saben lo que el otro hace”.

### **7.2.3 Focus Operaciones**

#### **12. ¿Conoces la misión y visión del INAPI?**

- Sí dice la mayoría.

- “Cuando partimos como unidad en 2009, fue difundida por intranet, la página y letreros”.

- “La actividad que se hizo en Mapocho también la difundieron”.

- “La misión tendría que ver con el compromiso con el país de la institución, en especial para la protección y promover de la propiedad industrial y marcas... es la razón de ser de la institución”.

**13. ¿Qué medios de comunicación interna conoces en el INAPI y cuáles prefieres para recibir información?**

**a. Cara a Cara**

- Prefieren jefe directo. Reuniones de equipo y con pares viene después, aunque esta última no se hace.
- “Los jefes han estado muy abocados a entregar información, pero esta no ha sido bien transmitida. Falta una directriz concisa en ellos”.
- “Por ejemplo, en Archivos hay dos personas como jefes, lo que genera cierta dificultad en el equipo. No hay conducción cara”.
- “En Gestión de Escritos tampoco hay un líder claro”.
- “Si bien hay comunicación, no es efectiva ni de calidad. Si emito un mensaje, este se entiende mal o no se transmite de la forma deseada. Creo que hace falta comunicación efectiva – clara y concisa -, alineada con los objetivos”.
- “Las reuniones que hemos tenido son muy operativas, pero no dan espacio para la retroalimentación”.
- “Tenemos que fortalecer la comunicación cara a cara y la efectividad de ella. Hay muy poco feedback”.

- “La mala comunicación es para los dos lados, tanto emisor como receptor... es en 360°”.
- “Generalmente la forma de comunicarnos es por correo y este medio no es del todo efectiva y es medio difusa. Además, como no tenemos una jefatura que esté el día a día para solucionar problemas inmediatos, dejamos de lado esos temas y eso que se puede solucionar hoy se traslada al mañana o a la semana”.
- Se hace una reunión diaria de equipo, pero es operativa.
- Les gustaría una instancia de alineamiento mensual.
- “Además de que las reuniones sean informativas, también tienen que ser resolutivas”.
- “En archivos jamás se informa sobre cómo vamos con las metas”. Dice que no hay alineamiento.
- Si bien se tiene una idea de la institución, las unidades no tienen claro a dónde apunta cada una, con su misión y su función dentro del INAPI. “Falta saber el norte”.
- “Por rumor sabemos muchas cosas aquí”. Sin embargo, dicen que es menor que en otras instituciones públicas.
- En Archivo aseguran que el rumor sí es fuerte, a diferencia de los otros participantes del focus.

- **Medios Digitales**

- Sí usan mail e intranet.
- “Lo encuentro impersonal. No interpreta lo que uno realmente quiere decir”.
- “Es impersonal cuando se utilizan casillas genéricas, como cuando dice ‘Gestión de Escritos’, ya que no se sabe quién está respondiendo”.
- “La Subdirección de Operaciones se caracteriza por tener un alto nivel de correos”.
- En cuanto a la intranet, dicen que la leen a diario. “La veo como una central de información”.

**14. ¿Te sientes informado sobre el quehacer y las novedades del INAPI en general? (movimientos de personal, políticas, objetivos, resultados, iniciativas, entre otros.)**

- Lo externo se sabe harto, en particular las políticas exteriores del Inapi, como solicitudes de registros de Denominaciones de Origen.
- Intranet informa sobre movimiento de personal, iniciativas, etc.
- “Debiera reforzarse la cultura de revisar Intranet”.
- Recursos Humanos y Comité Paritario también informan.

**15. Si necesitas manifestar tu opinión o idea, ¿lo realizas a través de quién?**

- Principalmente lo hacen a través del Jefe Directo.
- El Comité Paritario, en general, dicen que no es efectivo, aunque reconocen que se está potenciando. “Antes había dos Comités que funcionaban por separado para cada edificio”.
- “Como funcionarios debemos tener una actitud más activa con estos temas, ya sea seguridad, comunicaciones, etc. Ni siquiera participamos en las charlas, las que son muy buenas. Por el día a día no van”.
- “La gente no cree en los procesos. Para la Capacitación sobre calificaciones llegué yo solamente, nadie más”.
- Clima laboral es un tema.
- “Estamos en parcelas y debemos ver qué hacen las otras áreas. No sólo el metro cuadrado”.
- “Cuando no hay buena comunicación, comienza el rumor y el mal clima laboral”.
- “No hay procedimientos de trabajo por área determinada (know how)”.

## **16. Además de Intranet y el e-mail, ¿Qué otro medio**

**consideras que podría ser útil para que estés mejor informado?**

- El diario mural no da muchos resultados porque tenemos muchos pisos. “Tendría que ser un gran diario mural en el piso uno o en el comedor, en donde todos tendríamos acceso a mirarlo”.
- “Un newsletter interno ya lo tenemos”.
- Buzón de sugerencias es más externo que interno, pero también los colaboradores lo pueden usar.
- “Un medio efectivo es la comunicación radial, en especial Radio Inapi. Si se habilitara como música de fondo para todos y se transmitieran mensajes, sería bueno”.
- “Si se pudiera, sería muy buena que estuviera de fondo, como ambiental. Sería de los medios más efectivos. Además, ayudaría a evitar que la gente escuchara salsa, merengue y estilos distintos”.
- “Los impresos no los van a leer”.
- “Inapi está en Facebook, pero muy poca gente lo usa. Creo que es porque no hay sentido de pertenencia”.

## **17. ¿Qué instancias de encuentro tienen para compartir entre ustedes?**

- Las reuniones.
- A nivel general, cuando se gestionan eventos. “No hay mucha participación”.
- Recuerdan la actividad con los niños, la que se realizó el primer viernes de noviembre. “Fue una muy buena instancia recreativa y familiar”.
- Participaron 67 niños en la actividad.
- “La baja participación es por poco tiempo y muy poca gente organiza, porque quita tiempo y es ingrato. Siempre critican”.
- Otra instancia fue el almuerzo del 18 de Septiembre.
- Faltan más instancias para compartir.
- “Yo ni sé cuándo está de aniversario el Inapi”.
- No hay constancia en la celebración del cumpleaños del Inapi.
- “Yo le decía al Director que se puede generar una caja para que haya dinero para hacer eventos, como ese día en que vinieron los niños”.
- “Estas actividades te sacan de la rutina del trabajo”.

### **18. ¿Cómo definirías a un funcionario del INAPI?**

- Persona cordial y buena atención, a diferencia de otros servicios.
- Empatía y sentido de respuesta a los usuarios.



- Los funcionarios conocen bien los temas técnicos. Están bien capacitados.
- “Hay gente que está muy preparada, pero que están haciendo labores para las que están sobrecapacitados. Por ejemplo, hay profesionales que hacen labores técnicas. Esto va en merma del mismo funcionamiento de la organización”.
- “Me he sentido más escuchado por el Director Nacional que por mi propia jefatura”.

**19. ¿Te sientes parte del ecosistema de emprendimiento e innovación nacional?**

- “Políticamente no, pero intento participar activamente para mejorar”.
- “Las universidades y las grandes empresas están bien metidas en estos temas, pero las Pymes no, quizás por falta de conocimiento u otras cosas”.
- En un comienzo dicen que no se sienten parte por el sistema nacional. En este grupo, hay algunos emprendedores. Sin embargo, sienten que su trabajo aporta al emprendimiento y la innovación.
- “Me siento bien cuando las pequeñas emprendedoras, sobre todo las mujeres, logran registrar su marca. Uno se siente

satisfecho de apoyar en esa tarea. Cuando son pequeños, uno se siente bien con su trabajo”.

- “Esta es la máxima del servicio público”.

**20. Te sientes comunicado con:**

- Dirección Nacional: Sí.

- Pares: Sí.

- Otras áreas del INAPI: Sí, aunque es para cosas puntuales y muy operativas.

**21. ¿Qué debería pasar para que te sintieras orgulloso o más orgulloso de trabajar aquí?**

- Sienten orgullo.

- “Llevo como 15 años como servicio público y, más allá del servicio en que esté, me siento orgulloso de esto”.

- Si bien no es muy conocida el Inapi, cada día es más conocida y puede reportarle mucha satisfacción al país, dado que está relacionada con la innovación, el emprendimiento y la transferencia tecnológica. Esto ya me hace estar orgulloso”.

- “Me sentiría si la gente de la organización tuviera la necesidad de capacitarse un poco más”.

- “Me sentiría más orgulloso haciendo lo que más me gusta. Algo menos operativo”.
- Un tema importante es el desarrollo de carrera.
- Cambio de edificio fue positivo. “Nosotros nos adaptamos a todas las cosas”.

**22. Qué cosas tendrían que suceder para que ustedes dijeran:**

**“Se nota que el INAPI está preocupado de escucharme e informarme lo que necesito saber, sobre temas importantes y útiles para mí”.**

- “Mejorar la comunicación”.
- “Hace falta que el líder de la organización baje, pero al azar, y que le pregunte a cada uno que piensa del Inapi. Así se hace una evaluación en 360°, en un plano de confianza y realidad. Es necesario este esquema más horizontal”.
- “Hay que estrechar los lazos en instancias más informales”.
- No hay consenso respecto al reconocimiento a los colaboradores. “Esto se debe reforzar”.

**7.2.4 Focus Marcas**

**23. ¿Conoces la misión y visión del INAPI?**

- Dicen que sí.

- “La misión es entregarle a los usuarios un buen servicio, como entidad pública”.
- “La visión es seguir innovando en las solicitudes de marcas y patentes”.
- “Es poca la información que se da cuando uno entra a trabajar acá”.
- “Hay buena comunicación externa, pero no tenemos buena comunicación interna. Cada uno está metido sólo en su trabajo y no hay tiempo para entablar lazos, ya que se acumula el trabajo”.
- “No nos dan tiempo ni instancias para compartir con otros. Por eso no nos da el tiempo”.
- “Acá uno aprende esos temas de la misión y visión solo por lo que se escucha y la práctica. No hay una constante de los jefes”.
- “El área de Innovación se dedica más a la misión y visión. Nosotros vemos cosas más prácticas y del día a día, por lo que no vemos algo global”.

**24. ¿Qué medios de comunicación interna conoces en el INAPI y cuáles prefieres para recibir información?**

**a. Cara a Cara**

- Prefieren reuniones de equipo.
- “Todas las áreas tienen un encargado y él se comunica con el jefe directo. Luego el encargado se reúne con su equipo de trabajo”.
- Las reuniones de equipo no son constantes. “Pasan sólo cuando hay problemas”.
- Dicen que no se les baja información.
- Las tareas diarias no se coordinan. “Uno ya sabe lo que tiene que hacer y uno lo sigue haciendo no más”.

**• Medios Digitales**

- Prefieren el mail.
- “Prefiero el mail porque es más claro, mientras que no tengo tiempo para ingresar a la intranet a buscar novedades y otras cosas. En cambio al correo llega la información directa”.
- “Ahora hay sólo información y no comunicación. Una instancia en donde nos reúna el jefe no hay”.
- Lineamientos dicen que no están claros.

**25. Te sientes informado sobre el quehacer y las novedades del INAPI en general? (movimientos de personal, políticas, objetivos, resultados, iniciativas, entre otros.)**

- “Cuando los resultados son negativos, hacen saber las cosas”.
- “Ahora ni siquiera es cuando son negativos: no alcanzamos la meta y nos avisaron cuando estaba todo cerrado y sin vuelta”.
- Los resultados negativos se informaron por correo. Dicen que faltó una reunión previa, antes de que fuese irreversible.
- “Tuvimos que hacer el paro como medida de presión para que todo cambiara”.
- Dicen que se ven caras nuevas y no se comunican ingresos.

**26. Si necesitas manifestar tu opinión o idea, ¿lo realizas a través de quién?**

- Generalmente a través del coordinador.
- “A través de otros: simplemente no lo hago”.
- Dicen que faltan habilidades de liderazgo y manejo de equipo.

- “Los coordinadores tienen muchas responsabilidades sobre nosotros, como la calificación. No sé si están preparados para ellos y tampoco he visto una política institucional para ello”.
- Figura del coordinador nace en Patentes.
- “En mi equipo nos reuniones cada cuatro meses”.

**27. Además de Intranet y el e-mail, ¿Qué otro medio consideras que podría ser útil para que estés mejor informado?**

- Diario mural bien ubicado, cerca del reloj por ejemplo.
- Youtube también es valorado. “Nos gustaría algo más visual”.
- “No saben que podían ocupar los otros relojes”.
- Algunos dicen que no tienen ni teléfono.
- “Mientras informen bien por mail, da lo mismo que hayan otros medios”.
- Quieren que haya un procedimiento para recibir la información, por ejemplo mailings con el nombre de los nuevos colaboradores.

**28. ¿Qué instancias de encuentro tienen para compartir entre ustedes?**

- 18 de septiembre y la navidad.

- Dicen que las actividades son un “voluntario”: se supone que son voluntarias, pero es obligatorio asistir.
- “Antes éramos una familia, pero después pasó a instituto y todo era más espontáneo”. Faltan más instancias para compartir y entablar cercanía.
- “Hacen marcar mucho la diferencia en los cumpleaños: si está de cumpleaños un abogado, van solo abogados. Antes no era así”.
- Aseguran que no hay confianza con la Dirección e incluso dicen que recibieron amenazas durante el periodo de paro.
- “El clima está muy pesado”.
- “No está la libertad ni siquiera para hacerle un comentario al coordinador, ni siquiera una idea. No hay confianza con las jefaturas”.
- “Nos decían que pensáramos si era lo mejor estar en paro, en tono de amenaza”.
- “Ni saluda el Director Nacional. A él hay que saludarlo”.
- Dicen que antes había más reconocimiento.
- “Diría que el clima laboral ni siquiera es malo, sino que simplemente no hay. Está muerto”.

## **29. ¿Cómo definirías a un funcionario del INAPI?**



- “Comprometido con el trabajo, porque es tanto que ni puede conversar con los demás”.
- “Nada que ver con lo que se piensa del funcionario público, que son flojos, que no trabajan... acá es todo al revés, muy trabajadores”.
- “El trabajo es bonito lo que uno hace. Hay que pensar en cada cosa como algo único. Cada patentes es distinta y única”.
- Obediencia
- “Sanitos tenemos que ser. No nos podemos enfermar para no faltar. Además, los hijos también tienen que ser sanos”.

**30. ¿Te sientes parte del ecosistema de emprendimiento e innovación nacional?**

- “No, porque no se incentivan las ideas de cada uno”.
- El esfuerzo en el trabajo no es valorado.
- “Cambiaría una parte. Me siento ‘pieza’ del ecosistema de emprendimiento e innovación nacional. Parte habla de personas, pero nosotros somos máquinas acá”.

**31. Te sientes comunicado con:**

- \* **Dirección Nacional:** No hay comunicación.
- \* **Pares:** Sí se sienten comunicados.
- \* **Otras áreas:** No hay comunicación.

**32. ¿Qué debería pasar para que te sintieras orgulloso o más orgulloso de trabajar aquí?**

- “Faltan oportunidades de desarrollo profesional”.
- “Sentirme más valorada como persona, que se den cuenta que me quedo más horas para cumplir con las metas. Eso es porque uno está comprometido. Antes era más, pero ahora no, porque nadie lo valora”.
- “Uno tiene más el apoyo de los compañeros que de la institución en sí”.
- “Hay tres horarios de trabajo y uno lo elige. Es una política de Recursos Humanos”.
- “Inapi no fomenta el desarrollo personal de las personas”.
- No se reconoce al equipo.

**33. Qué cosas tendrían que suceder para que ustedes dijeran:**

**“Se nota que el INAPI está preocupado de escucharme e informarme lo que necesito saber, sobre temas importantes y útiles para mí”.**

- “Se deberían humanizar las situaciones y este trabajo”.
- Falta fomentar la participación y escuchar más a los colaboradores.
- “Que no hayan represalias y miedo”.

- “El liderazgo no debe ser a raíz del miedo, sino que en base del respeto”.
- Inapi se basa en la cultura del miedo.
- “Me gustaría sentirme más escuchada y que los jefes tengan comprensión. Si tengo que ir al banco media hora, no necesito un día administrativo, sino que mi jefe entienda la situación y que me dejen quedarme media hora más tarde”.
- “Los jefes manejan cifras solamente, no las personas”.
- “Están tan preocupados por la cantidad, que no se fijan en la calidad. Eso es un desincentivo para uno”.

### **7.2.5 Focus Administración y Finanzas y Jurídica**

#### **34. ¿Conoces la misión y visión del INAPI?**

- “La escrito un millón de veces y en todos mis informes la tengo que poner, pero no me la sé”.
- “Copio y pego la VMV, pero lo que dice...lo desconozco”.
- “Conocemos la función, eso lo tengo súper claro. Sin embargo, la MV no”.
- “En cuanto a la visión, recuerdo que es ser una oficina de registro de patentes de estándar internacional, ser la mejor de Latinoamérica. Ahora, la misión es contribuir a la innovación y al desarrollo económico del país. Esas son mis nociones”.

**35. ¿Qué medios de comunicación interna conoces en el INAPI y cuáles prefieres para recibir información?**

- Cara a cara:
  - En Jurídica se dan reuniones con jefe directo, equipo y pares.
  - En general, prefieren reuniones de equipo con jefe directo presente.
  - En jurídica son seis personas, incluyendo jefatura, y la comunicación es fluida. “Es puertas abiertas la jefatura”.
  - Rumor: no es una fuente de información para este grupo.
  - “Los rumores rápidamente dejan de ser rumores. Estamos en la información misma”.
  
- Digitales:
  - Conocen la intranet y el mail, pero prefieren este último medio.
  - “Me meto tarde, mal y nunca a intranet”.
  - “La veo sólo porque la tengo como página de inicio, pero luego me salto a Google. No tengo tiempo”.
  - Si bien no es rotundo, prefieren el mail por sobre cara a cara porque les sirve de respaldo en su trabajo. “Es más formal y genera un respaldo”.
  - “Prefiero el cara a cara porque me sirve para entender el contexto, en cambio el mail es sólo respaldo y ejecutar acciones, pero no es el mejor medio”.

**36. ¿Te sientes informado sobre el quehacer y las novedades del INAPI en general? (movimientos de personal, políticas, objetivos, resultados, iniciativas, entre otros.)**

- “En general sí, por Comunicaciones que manda cosas constantemente. Sin embargo, hay temas específicos – como movimiento de personal -, que no se cuentan semana a semana”.
- “Objetivos, iniciativas y logros se informan vía mail e intranet”.

**37. Si necesitas manifestar tu opinión o idea, ¿lo realizas a través de quién?**

- “Cuando son opinión o idea es a través del jefe directo”.
- Otros dicen reuniones de equipo y jefe directo.
- “En el caso de mi equipo, sí”.

**38. Además de Intranet y el e-mail, ¿Qué otro medio consideras que podría ser útil para que estés mejor informado?**

- “Creo que nos falta un diario mural, el que nunca hemos tenido. A veces nos llegan afiches, pero no hay donde ponerlos”.
- “Un diario mural por piso podría ser”.

- “Un boletín o revista impresa se queda ahí. Es invertir de mala forma los recursos”.
- “El buzón de sugerencias se convierte en un espacio de reclamos”.
- “En intranet hay una parte de videos. Además, éste tiene avisos clasificados”.
- Facebook y Twitter está bloqueado internamente, pero existe uno para públicos externos.

**39. ¿Qué instancias de encuentro tienen para compartir entre ustedes?**

- “Nosotros tenemos una reunión semanal en la DAF, la que es todos los lunes a las 10 AM. En ella, todos el equipo está con el jefe de la división y nos coordinamos para la semana”.
- “Hay un encuentro con las jefaturas de Jurídica, en el que dos mañanas a la semana nos juntamos”.
- En RRHH hay un desayuno los días viernes, lo que ha permitido integrarse con otras áreas. Es una instancia informal y no sé mantiene constante.
- En Jurídica celebran los cumpleaños, 18 de septiembre y navidad.
- A nivel institucional, no hay muchas instancias. Sólo es el 18 de septiembre y la fiesta de fin de año y aniversario.

- “En fin de año se hace todo”.
- “El 18 es el evento”.
- “Da la impresión que somos medios fomes”.
- “En el Ministerio de Economía se pasaba muy bien y era una semana de celebración y alianzas para aniversario”.
- “Faltan cosas participativas, en el que se conozcan a las personas en otras instancia”.
- “Estuve en otras instituciones antes y la celebración era más grande y se estaba una semana trabajando, pero igual se pensaba en las actividades de alianzas”.
- “Faltan más instancias de participación. Son necesarias para el ser humano”.

#### **40. ¿Cómo definirías a un funcionario del INAPI?**

- “Colapsado y cansado”.
- “En general no sé, porque son distintas áreas y funciones. Además, Patentes y Marcas son aislados, como otros mundos”.
- Funcionamiento feudal del Inapi.
- Inapi tiene personas muy profesionales, jóvenes, principalmente mujeres y de altos estándares técnicos.
- “Cada uno cuida su isla, la cuida lo mejor posible y no hay tiempo para mirar al lado”.

- “Si bien puedes ser una isla, de una u otra forma, tu trabajo impacta en las otras unidades. No hay una visión global y más institucional. Estuve en otra institución pública y no era así”.
- “Si bien se habla de la misión y visión y en las reuniones se menciona, la gente no se siente identificada con ellas”.
- “Algo falta para integrar a la institución”.
- “A lo mejor la gente siente muy lejana a la dirección”.
- La Dirección es conocida como el “Olimpo”.
- “La Dirección está muy enfocada en el negocio, pero no están pendientes de las personas y lo interno”.
- “Falta un nexo con Dirección”.
- “En el Inapi se ha perdido la mística y esa debe nacer del líder”.
- “Antes, cuando llegué al Inapi, había mística”.
- “El líder de ahora está abocado a los resultados, mientras que el de antes tenía la misión de implementar el Inapi. Ahora es posicionar y es una carga distinta”.
- “Una de las cosas es que la gente está agotada. Nos estamos posicionado, ¿pero a costa de qué? No hay sistemas y todo se mantiene igual, como lo son la cantidad de personas”.
- “Comparando con otro sistema público, allá tenía todo electrónico. Acá hay actas, libros antiguos”.
- Licencias médicas suben todos los años.



- “Falta de sistemas hacen el trabajo tedioso y no dejan hacer gestión y entregar una mirada estratégica”.
- “Nos exigen como una entidad moderna, pero tenemos los recursos de una del pasado”.

**41. ¿Te sientes parte del ecosistema de emprendimiento e innovación nacional?**

- “Desde mi trabajo, mi función es aporte para el ecosistema”.
- “No podría decir que me siento parte, pero sé que estoy en el área para contribuir al emprendimiento y la innovación. Estamos en el área más de soporte y sería más indirecto el aporte”.

**42. Te sientes comunicado con:**

- Dirección Nacional: “No mucho”. En Jurídica dicen que hay más, en especial con el Jefe de Gabinete.
- Pares: sí.
- Otras áreas del INAPI: sí.

**43. ¿Qué debería pasar para que te sintieras orgulloso o más orgulloso de trabajar aquí?**

- “Me encanta el trabajo que hago y lo trato de hacer lo mejor posible. Para estar más orgullosa, me falta una persona en mi área para que yo pueda hacer más cosas”.

- “Para sentirme más orgullosa me gustaría escuchar que la gente trabaja contenta aquí. Eso no se escucha mucho, los resultados de clima muestran que estamos en un nivel intermedio y la gente se queja harto, de que tiene poco tiempo y está cansada”.

- “En nuestra área la pega siempre sale”.

- “Acá los sueldos son muy buenos y la carga de trabajo es importante, pero no es más fuerte que en otras instituciones. Creo que algo más es lo que falta a nivel institucional”.

- Aumento de licencias médicas Inapi interanual fue del 30%.

- 2010: 347 licencias; 2011: 371; 2012 (octubre): 313, aunque se disparó en noviembre.

- Licencias son del tipo neurológicas y siquiátricas, según el tipo de médico.

**44. Qué cosas tendrían que suceder para que ustedes dijeran:**

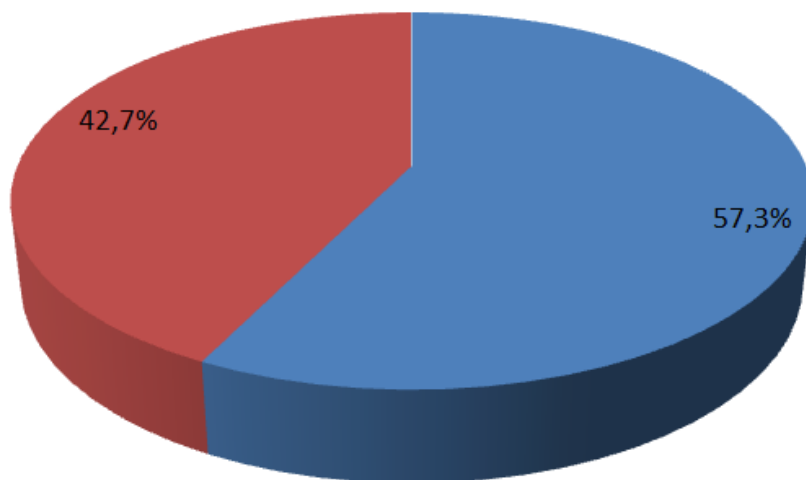
**“Se nota que el INAPI está preocupado de escucharme e informarme lo que necesito saber, sobre temas importantes y útiles para mí”.**

- “Por la función intrínseca del Inapi, que está más enfocado en el negocio, es ajeno a los intereses de las personas”.
- “Debería partir del Olimpo”.
- “Se debería establecer, por ejemplo, un desayuno con los funcionarios. Que invite a tres a cinco, del más arriba al más abajo, para que al menos él conozca el nombre”.
- “Falta algo que te identifique como institución. Por ejemplo, lo del desayuno sería una buena instancia”.

### 7.3 Encuesta

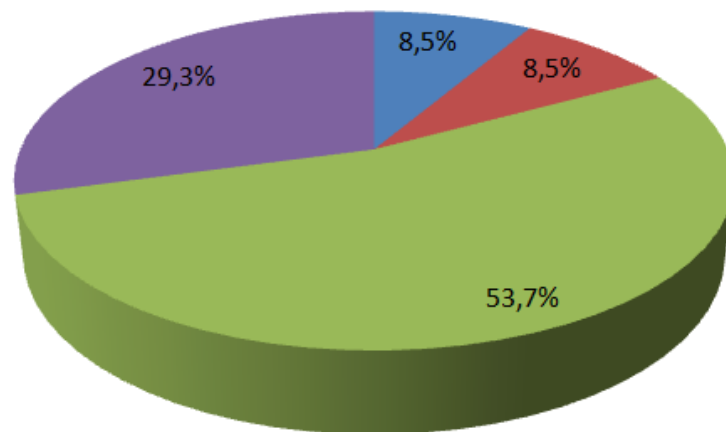
Tu sexo es:

■ Femenino ■ Masculino



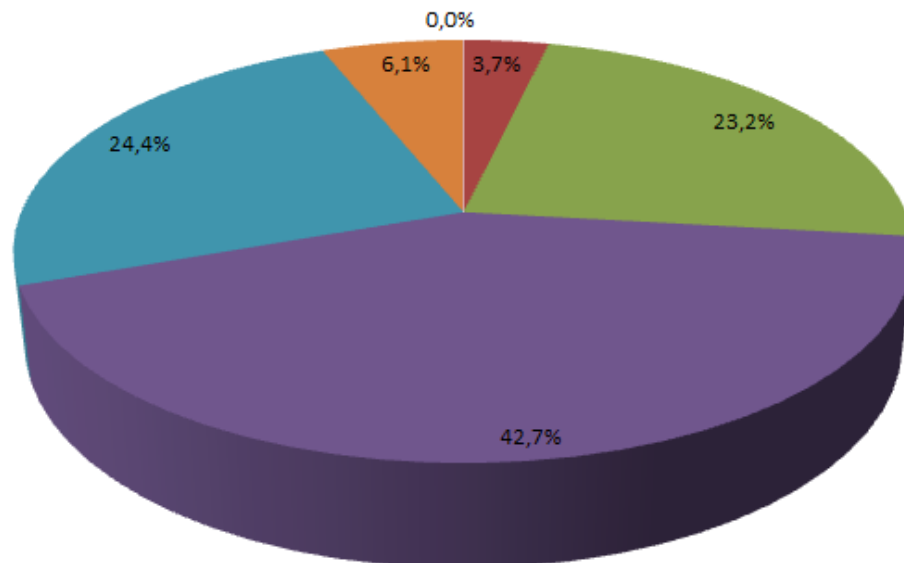
## ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en el Inapi?

- Menos de 1 año.
- De 1 a 2 años.
- De 2 a 4 años.
- 5 años o más.

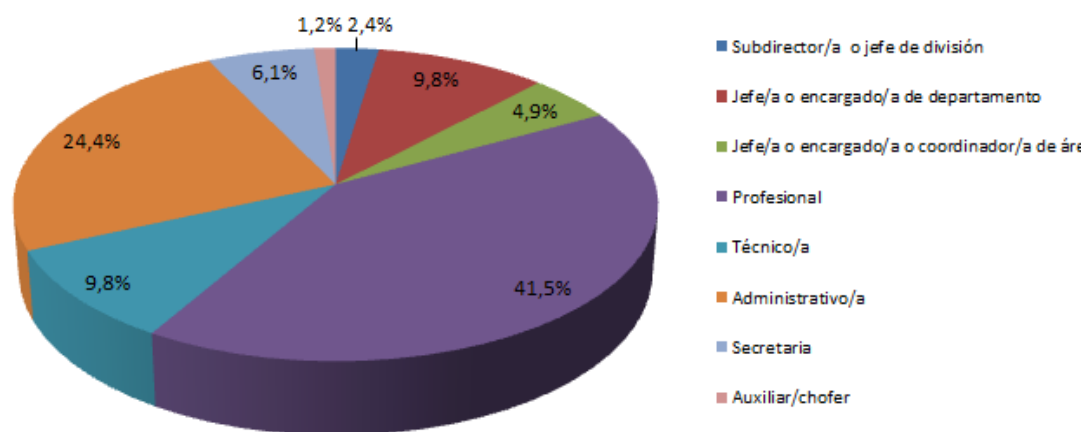


## Tu rango de edad es:

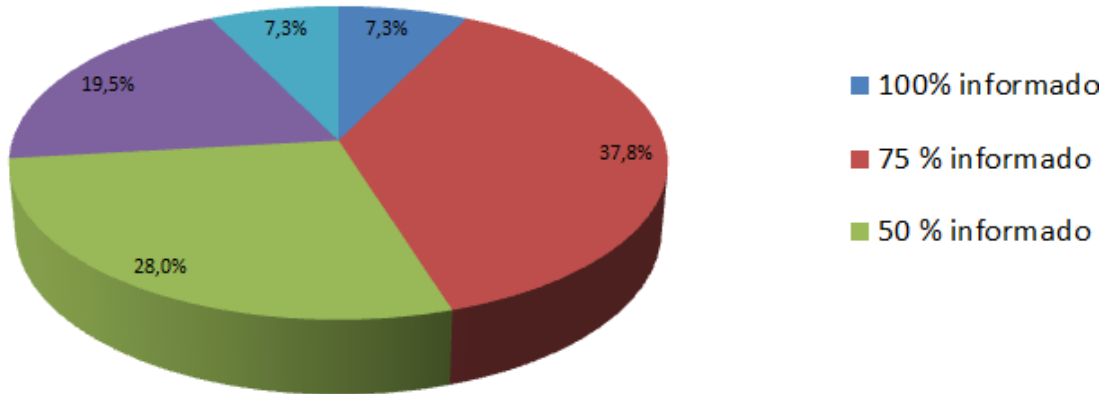
- Menos de 20 años.
- de 20 a 25 años.
- de 26 a 34 años.
- de 35 a 44 años.
- de 45 a 54 años.
- 55 años o más.



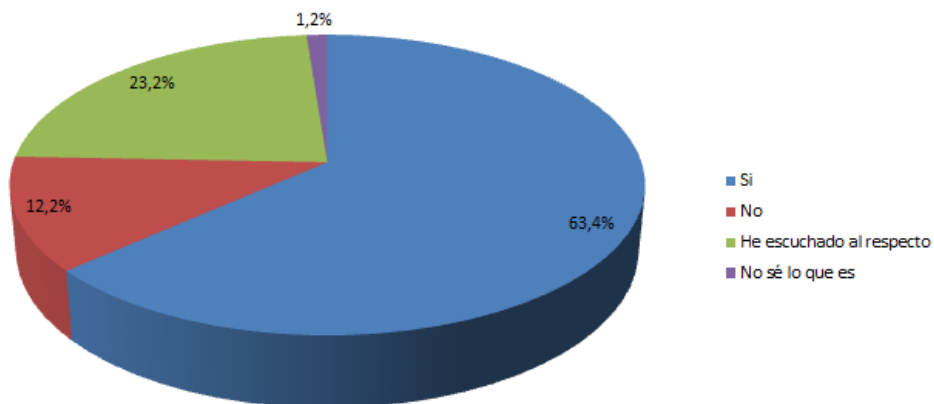
## ¿Qué cargo desempeñas?



**¿Te sientes informado sobre el quehacer y las novedades del Inapi en general? (movimientos de personal, políticas, objetivos, resultados, iniciativas, entre otros.)**



**¿Conoces la Misión del Inapi?**



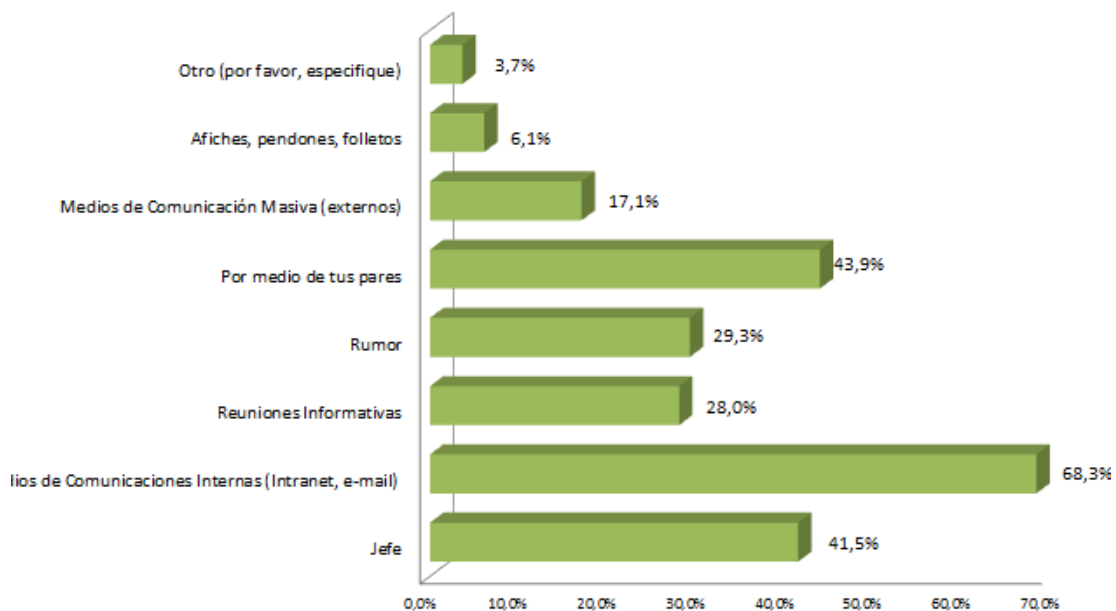
## Si tu respuestas anterior es sí, ¿cómo entiendes la misión del Inapi?

- Encargado de velar y registrar las Patentes y Marcas en Chile, además de promover su protección y difundirla.
- Además, se menciona reiteradamente su

### Ejemplos:

- “Contribuir al desarrollo económico nacional estimulando el emprendimiento, la innovación y la creatividad mediante la protección de la propiedad industrial y la gestión del conocimiento, sobre la base de procesos que aseguren eficacia, eficiencia, calidad, legalidad, así como accesibilidad y certidumbre de la información”.
- “Registrar las marcas y patentes producidas en Chile o solicitadas, de forma de garantizar el derecho de propiedad. También contribuir a la entrega y difusión del conocimiento que se genera en la actividad de registro”.
- “La misión de INAPI es convertirse en un actor importante en el desarrollo económico del país, mediante su contribución al desarrollo, innovación y emprendimiento a través de las herramientas que otorga la propiedad industrial. En este orden de ideas, INAPI debe acercar la propiedad industrial a la ciudadanía, educar y promover su utilización; para lo cual además debe proporcionar un servicio de calidad e implementar procesos eficaces y accesibles para los usuarios”.

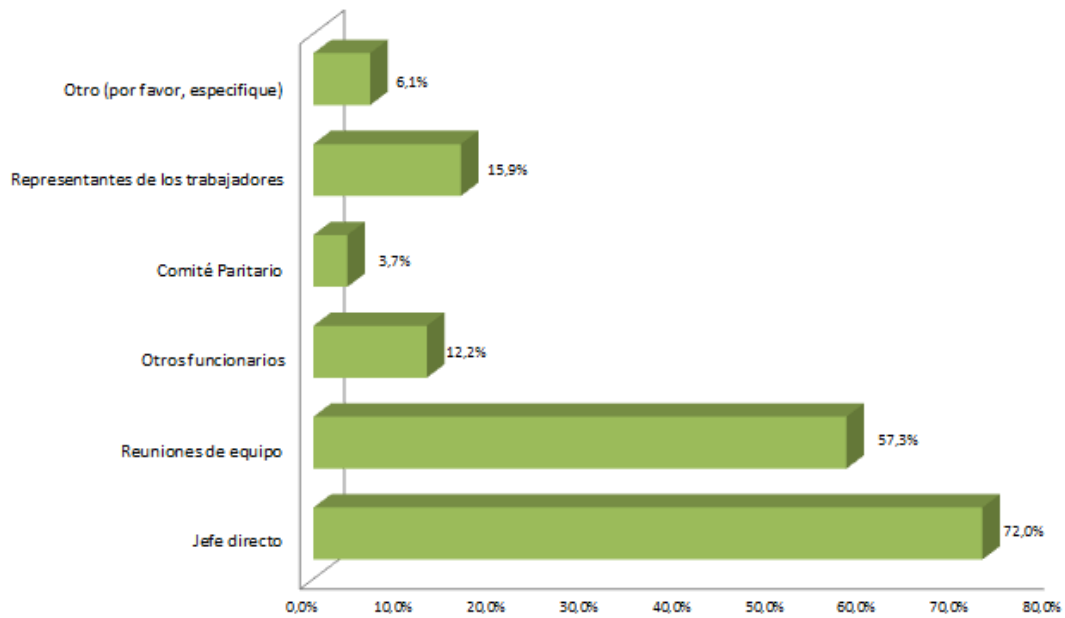
## ¿Cómo te informas del acontecer y de las novedades del Inapi? (Puedes marcar más de una)



- En la opción “otros” se menciona el correo electrónico como medio para informarse.

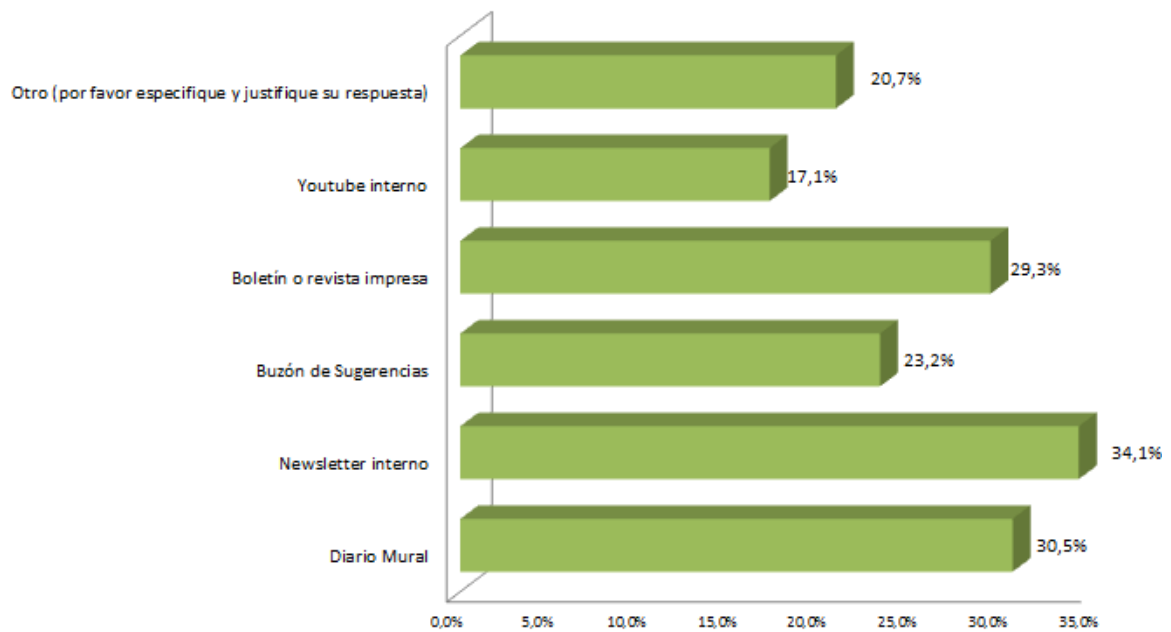


Si necesitas manifestar tu opinión o idea, lo realizas a través de (Puedes marcar más de una):



- En otros, se menciona el correo electrónico y que no manifiestan su opinión.

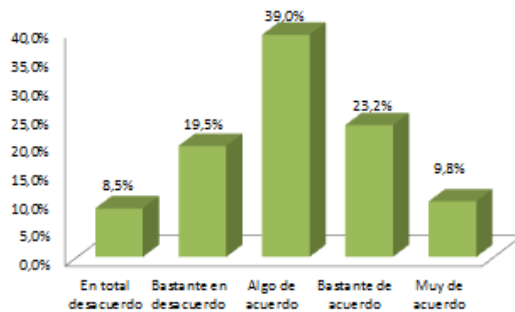
Además de Intranet y el e-mail, ¿Qué otro medio consideras que podría ser útil para que estés mejor informado?



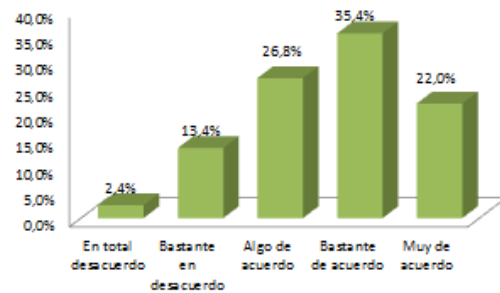
- En "Otros" se hace mención a medios digitales, tal como Youtube, Facebook y Twitter interno.
- "Una especie de Facebook interno con un muro de novedades".
- "Deben disponer de Youtube para ver información, una vez enviaron un video institucional que nadie pudo ver" (sic).
- También se menciona mayor cantidad de reuniones con jefes directo, área y la Dirección Nacional.
- "1 reunión mensual para dar cuenta de todo lo que ha ocurrido y los planes futuros en INAPI".
- Además, se proponen mayor instancias internas de comunicación.
- "No basta con "informar".... lo que se debe hacer es "integrar" y en eso estamos lejos.... la gente no se conoce.... no comparte.... Etc." (sic).

Ahora encontrará una lista de diferentes aspectos que pueden existir en el INAPI. Por favor, indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

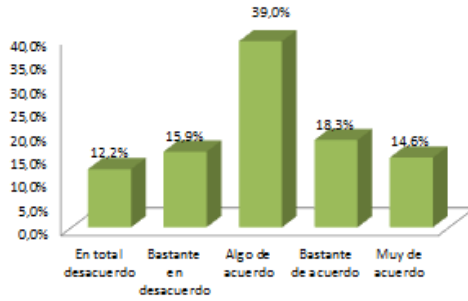
Existe un ambiente de trabajo donde las relaciones entre los compañeros o colegas son positivas y gratas.



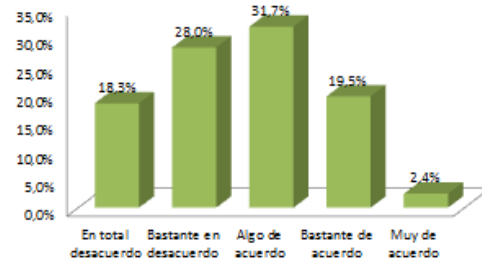
Tengo un puesto de trabajo bien definido y conozco las políticas y procedimientos de la institución.



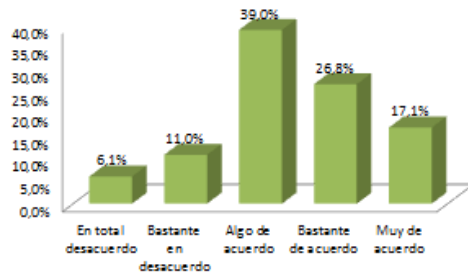
Cuento con información oportuna acerca de lo que pasa en la institución y puedo ser escuchado por los superiores.



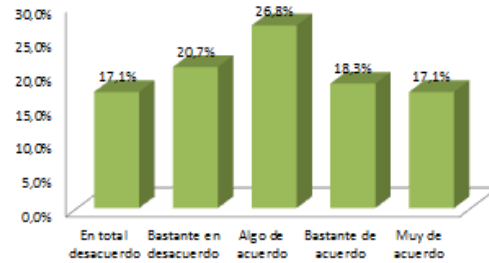
Existe un ambiente de cooperación entre las distintas unidades o áreas de la institución.



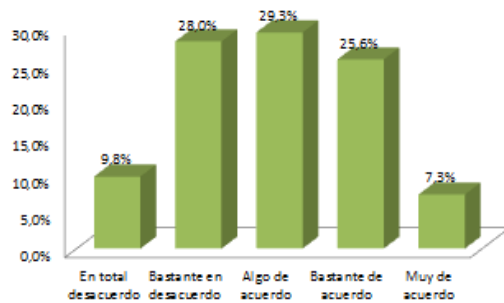
Me siento identificado con el Inapi, sus valores y su estilo.



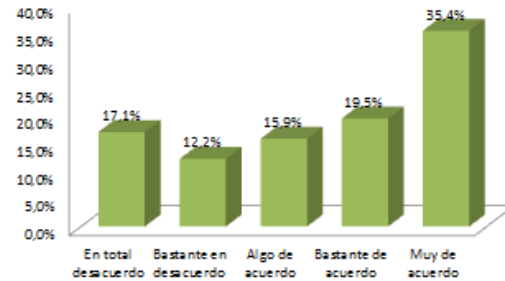
Tengo un trabajo en el que se acepten las opiniones discrepantes y se solucionan los conflictos con agilidad y prontitud.



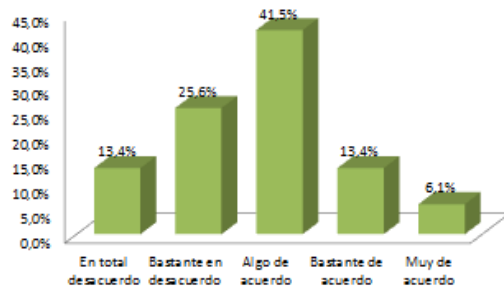
Trabajo en una institución que promueva el trabajo en equipo.



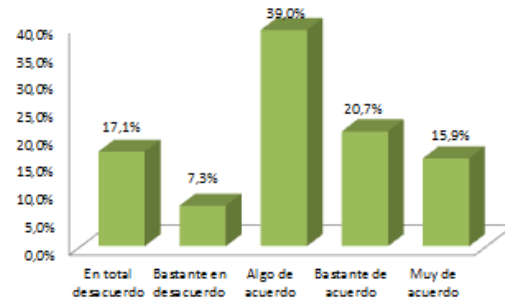
Tengo un buen jefe, capaz y abierto con su equipo de trabajo.



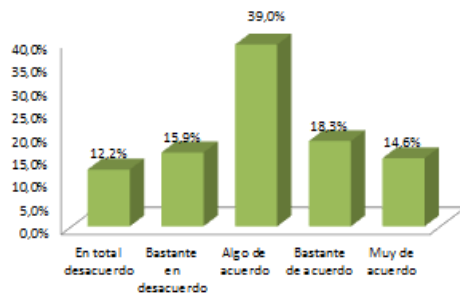
Siento que existe un comité directivo capaz, efectivo y que muestra preocupación por los funcionarios.



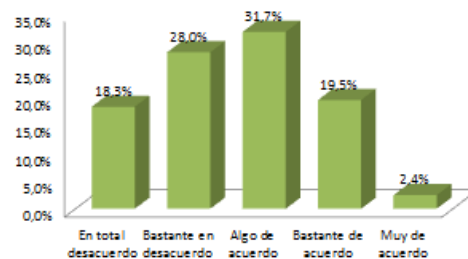
Me siento participe del proceso de emprendimiento y de innovación nacional.



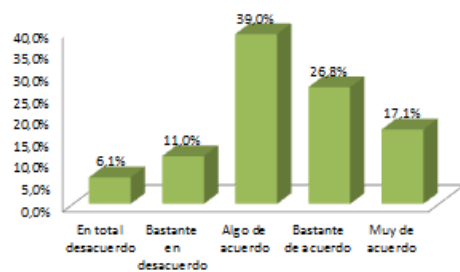
Cuento con información oportuna acerca de lo que pasa en la institución y puedo ser escuchado por los superiores.



Existe un ambiente de cooperación entre las distintas unidades o áreas de la institución.



Me siento identificado con el Inapi, sus valores y su estilo.



Tengo un trabajo en el que se acepten las opiniones discrepantes y se solucionan los conflictos con agilidad y prontitud.

